

Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógia és Pszichológia Kar

Pszichológia Doktori Iskola
vezető: Dr. Oláh Attila, egyetemi tanár
Szocializáció és társadalmi folyamatok doktori program
vezető: Dr. Hunyady György professor emeritus, az MTA r. tagja

KÁDI ANNA

**SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁS ÉS SIKERESSÉG ÖSSZEFÜGGÉSEI A
SZERVEZETPSZICHOLÓGIA NÉZŐPONTJÁBÓL**

témavezető: Dr. Faragó Klára, professor emeritus

Bizottság:

Elnök: Dr. Hunyady György, professor emeritus, az MTA r. tagja, ELTE PPK

Belső bíráló: Dr. Nguyen Luu Lan Anh, habil. egyetemi docens, ELTE, PPK

Külső bíráló: Molnárné, Dr. Kovács Judit, egyetemi docens DE

Titkár: Dr. Szabó Éva, egyetemi docens SZTE

Tagok: Dr. Hámori Balázs, egyetemi tanár, kandidátus

Dr. Kovács Zoltán, címzetes egyetemi docens, kandidátus

Dr. Kende Anna egyetemi docens, ELTE PPK

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETŐ.....	5
2.	A KUTATÁS ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA	6
2.1.	A KOCKÁZAT MEGHATÁROZÁSAI ÉS MÉRÉSE	7
2.2.	A KOCKÁZAT ÉS A HOZAM KAPCSOLATA	23
2.3.	A SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁS MEGHATÁROZÁSA	31
2.4.	A SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁS ÉS A TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA	38
2.5.	A SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁS ÉS SIKERESSÉG KOMPLEX MODELLJEI.....	49
2.6.	A SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁST BEFOLYÁSOLÓ KÜLSŐ TÉNYEZŐK.....	56
2.6.1.	A NEMZETI KULTÚRA SZEREPE	56
2.6.2.	A KÖRNYEZET JELLEMZŐI ÉS SZEREPE.....	58
2.7.	A SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁSRA HATÓ BELSŐ TÉNYEZŐK.....	60
2.7.1.	A SZERVEZETI KULTÚRA, ÉS AZ ABBAN MEGJELENŐ ÉRTÉKEK	60
2.7.2.	A VEZETÉS SZEREPE, EGYÉNI JELLEMZŐK, DÖNTÉSEK	61
2.7.3.	A VEZETŐK DÖNTÉSEIBEN, ÍTÉLETEIBEN, ÉSZLELÉSEIBEN MEGFIGYELHETŐ TORZÍTÁSOK	65
2.7.4.	SZERVEZETI TÁMOGATÁS, MOTIVÁCIÓ, ÖSZTÖNZÉS	67
2.7.5.	A SZERVEZETEN BELÜLI BIZALOM.....	69
2.7.6.	SZERVEZETEN BELÜLI EGYÜTTMŰKÖDÉS, CSOPORTOK SZEREPE	71
2.7.7.	AZ ERŐFORRÁSOK, JAVULÓ ÉS ROMLÓ TENDENCIÁK HATÁSA	72
2.8.	ÖSSZEFOGLALÁS	73
3.	EMPIRIKUS KUTATÁS BEMUTATÁSA	75
3.1.	TÉMAFELVETÉS, A KUTATÁS CÉLJA.....	75
3.2.	KUTATÁSI KÉRDÉSEK	76
3.3.	A KUTATÁS MÓDSZERE	76
3.4.	EREDMÉNYEK	81
3.4.1.	A KOCKÁZATOS VEZETŐI DÖNTÉSEK JELLEMZŐI	81
3.4.2.	A SIKERESSÉG MEGÍTÉLÉSE, TORZÍTÁSOK A SIKERESSÉG ÉSZLELÉSÉBEN	86
3.4.3.	A KOCKÁZATVÁLLALÁS MEGÍTÉLÉSE, ELTÉRÉSEK A KOCKÁZATVÁLLALÁS ÉRTÉKELÉSÉBEN	88
3.4.4.	A KOCKÁZATVÁLLALÁS ÉS SIKERESSÉG KAPCSOLATA	90
3.4.5.	KOMPETENCIA, SIKERESSÉG ÉS KOCKÁZATVÁLLALÁS ÖSSZEFÜGGÉSEI	94
3.4.6.	A SIKERESSÉG ÉS A KOCKÁZATVÁLLALÁS VÁLTOZÁSAI A GAZDASÁGI VÁLSÁG ALATT.....	97
3.4.7.	BELSŐ VÁLLALKOZÓI STRATÉGIÁK VÁLTOZÁSA A GAZDASÁGI VÁLSÁG ALATT	102
3.4.8.	PIACI STRATÉGIÁK VÁLTOZÁSA A GAZDASÁGI VÁLSÁG ALATT	105
3.4.9.	A VÁLLALKOZÓI STRATÉGIÁKAT TÁMOGATÓ BELSŐ SZERVEZETI ÉS VEZETÉSI TÉNYEZŐK	110
3.4.10.	A SZERVEZETI SIKERESSÉG TÉNYEZŐINEK ÖSSZEVONT VIZSGÁLATA A GAZDASÁGI VÁLSÁG ALATT	114
4.	ÖSSZEFOGLALÁS, MEGVITATÁS.....	120
	IRODALOMJEGYZÉK.....	131
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	140
	MELLÉKLETEK	141

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra A kockázat megközelítések csoportosítása	8
2. ábra. A szervezeti kockázatok típusai (Chapman, 2006).	12
3. ábra A Kockázat-hozam kapcsolatra vonatkozó Kilátás elméleti hipotézisek	29
4. ábra, Kockázat és hozam kapcsolata (Forrás, Fiegenbaum, 1990)	29
5. ábra, A szervezeti kockázatvállalás modellje	33
6. ábra A Fenyegetés-rigiditás ciklus.....	40
7. ábra A környezeti fenyegetés hatásai szervezeti szinten.....	41
8. ábra A jövőbeli kockázatvállalás és a múltbeli teljesítmény kapcsolata.....	44
9. ábra többváltozós kockázat-hozam modell és a kockázatvállalás kapcsolata	47
10. ábra A vállalkozói orientáció, a kultúra és a környezet kapcsolata (Lumpkin, Dess, 2001).....	53
11. ábra A vállalaton belüli vállalkozás modellje (Antoncic, Hisrich (2001)	53
12. ábra GEM Modell Forrás: Szerb L., Márkus G., Petheő A, 2011	55
13. ábra A szervezetek sikerességét és kockázatvállalását befolyásoló tényezők munkamodellje	56
14. ábra A vállalati vállalkozás belső környezetének középvezetői modellje.....	64
15. ábra A növekedési aspiráció hatása a tényleges növekedésre a tervezett viselkedés elmélet alapján.....	69
16. ábra A tervezett viselkedés elmélet alapmodellje (Forrás: Ajzen,1991).....	69
17. ábra A vezetésbe vetett bizalom értelmezésének modellje (Forrás: Burke at al. 2007).....	71
18. ábra A kockázattal kapcsolatos első asszociációk száma	82
19. ábra A kockázatos vezetői döntések jellemzői	82
20. ábra A szakterületi döntések kockázatosága	83
21. ábra A fejlődés és a fennmaradás érdekében vállalt kockázat átlagos szintje.....	84
22. ábra A fennmaradást szolgáló legkockázatosabb döntések.....	85
23. ábra A fejlődést szolgáló legkockázatosabb döntések	85
24. ábra A legkockázatosabb döntések 2015-ben	86
25. ábra A sikeresség megítélése a különböző értékelési módszerek szerint.....	87
26. ábra Az észlelt sikeresség távolsága az objektív mutatók szerinti sikerességtől a különböző sikeresség szerinti cégsoportokban	88
27. ábra A válaszok számának gyakorisága a különböző módon meghatározott sikeresség szerint.....	88
28. ábra A kockázatvállalás megítélése a különböző értékelési módszerek szerint	89
29. ábra A vezetői kockázatvállalás megítélése a cég nyereségességének függvényében	90
30. ábra Az észlelt kockázatvállalás és az észlelt sikeresség kapcsolata	92
31. ábra Az objektív kockázatvállalás (K+F ráfordítások) és a sikeresség (árbevétel növekedés) kapcsolata	92
32. ábra Az objektív kockázatvállalás (Új termékek, szolgáltatások) és a sikeresség (eredményesség) kapcsolata.....	93
33. ábra az észlelt és az objektív kockázatvállalás különbségei az észlelt sikeresség mentén.....	93
34. ábra Az észlelt és az objektív kockázatvállalás különbségei az objektív sikeresség mentén	94
35. ábra A kompetencia változása a sikeresség (észlelt siker, árbevétel, eredmény) függvényében	95
36. ábra A sikeresség változása a kompetencia függvényében.....	95
37. ábra A kompetencia változása a kockázatvállalás függvényében	96
38. ábra A kockázatvállalás változása a kompetencia függvényében	96
39. ábra Különbségek a sikerességben az idő függvényében	97
40. ábra Az észlelt siker eltérése az objektív mutatókkal kifejezett sikerességhez viszonyítva	98
41. ábra Az észlelt siker és az objektív sikeresség eltérése kategóriánként és időszakonként.....	99
42. ábra Különbségek a kockázatvállalásban az idő függvényében.....	100
43. ábra Az észlelt és az objektív kockázatvállalás mutatói közötti eltérés változása	100
44. ábra Az észlelt kockázatvállalás időbeli változása az észlelt sikeresség szerint	101
45. ábra Az objektív kockázatvállalás időbeli különbségei az árbevétel (objektív sikeresség) függvényében.....	102
46. ábra A belső vállalkozói stratégia faktorainak változása a gazdasági válság alatt.....	104
47. ábra A belső vállalkozói stratégia faktorainak különbségei az észlelt sikeresség szerint	104
48. ábra A belső vállalkozói stratégia faktorainak különbségei az objektív sikeresség szerint	105
49. ábra A legeredményesebbnek tartott stratégiák megoszlása	106
50. ábraA proaktív és a versengő stratégiák összehasonlító értékelése	107
51. ábra A proaktivitás és a versengés faktorok elérése a különböző időpontokban	109
52. ábra A proaktivitás és a versengés faktorok elérése az észlelt sikeresség szerinti csoportokban.....	109
53. ábra A proaktivitás és a versengés faktorok elérése az objektív sikeresség szerinti csoportokban.....	110
54. ábra A szervezeti támogató faktorok szerepének változása a szubjektív sikeresség mentén	113
55. ábra A szervezeti támogató faktorok szerepének változása az objektív sikeresség mentén	113
56. ábra A szubjektív sikeresség magyarázó változói.....	116
57. ábra Az objektív sikeresség magyarázó változói	118
58. ábra A szervezeti sikeresség vizsgált változóinak szignifikáns kapcsolatai ($r \geq 0,3$, $p \leq 0,05$)	119
59. ábra A szervezeti támogató faktorok szerepének változása a gazdasági válság alatt.....	120

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat A statikus kockázat tipológiák összefoglalása (saját szerkesztés)	12
2. táblázat A szervezeti, anyagi kockázatok leírása és mérése a különböző megközelítések szerint saját szerkesztés	22
3. táblázat Miller és Bromiley szervezeti kockázatok és hozamok kapcsolatára vonatkozó eredményei	25
4. táblázat A kockázat és a hozam közötti negatív kapcsolat aránya (Fiegenbaum és Thomas, 1985).....	26
5. táblázat A kockázat és hozam kapcsolatát vizsgáló kutatások eredményei (Saját szerkesztés)	30
6. táblázat A szervezeti kockázatvállalást befolyásoló tényezők	34
7. táblázat A szervezeti teljesítmény dimenzióit vizsgáló tanulmányok összefoglalása	38
8. táblázat A különböző szervezeti teljesítménymutatók összehasonlítása	39
9. táblázat A szervezeti kockázatvállalás és teljesítmény kapcsolata	41
10. táblázat A kockázat, kockázatvállalás és jövőbeli teljesítmény kapcsolata	42
11. táblázat Az aspirációk, kockázatvállalás és teljesítmény kapcsolatai	45
12. táblázat A teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatát magyarázó elméletek összehasonlítása	49
13. táblázat A szervezeti innovációk típusai (Schienstock, 2004, 18.o, in Csizmadia 2015)	51
14. táblázat A vállalaton belüli vállalkozás modelljei (Antonicic, Hisrich, 2000).....	52
15. táblázat A sikeresség és a kockázatvállalás kapcsolatai.....	91
16. táblázat Az észlelt sikeresség és az objektív sikeresség mutatók közötti kapcsolat változása	98
17. táblázat Az észlelt kockázatvállalás és az objektív mutatók közötti kapcsolat változása	101
18. táblázat A belső stratégiákra vonatkozó kérdőív itemek faktorelemzésének eredménye	103
19. táblázat A vállalkozói stratégiákra vonatkozó kérdőív itemek faktorelemzésének eredménye	108
20. táblázat A szervezeti és vezetési tényezőkre vonatkozó kérdőív itemek faktorelemzésének eredménye	111
21. táblázat A belső támogató tényezők kapcsolata a sikerességgel és a vállalkozói stratégiákkal	112
22. táblázat A regresszió elemzés statisztikai mutatói	115
23. táblázat A szubjektív sikeresség magyarázó változói	116
24. táblázat Az objektív sikeresség magyarázó változói.....	118

1. Bevezető

Korunk szervezetei gyorsan változó, komplex környezetben működnek, versenyképességük alapja a mindenkinél gyorsabb tanulás, változás, és a folyamatos megújulás. A jelenlegi gazdasági környezet kiszámíthatatlansága, a gazdasági és társadalmi környezet átalakulása, a kiélezett verseny, a folyamatos technikai fejlődés szükségszerűen azzal a következménnyel jár, hogy a vállalkozásoknak állandóan fejlődniük kell, tevékenységüket, szolgáltatásaikat, technológiájukat alkalmassá kell tenni az új igények kielégítésére. Különösen fontos, hogy a cégek felismerjék és megragadják a nehéz helyzetben rejlő lehetőségeket, elébe menjenek a változásoknak, és ennek során helyesen mérjék fel, és kezeljék a kockázatokat. Schumpeter már a 30-as évek közepén megfogalmazta, hogy a vállalkozás lényege az innováció, ez a siker, a jövedelem és a fenntartható növekedés kulcsa. Az innováció motorját az állandó változás, fejlődés igénye jelenti, amelynek előfeltétele a kockázatvállalás. A gazdálkodó szervezetek körében végzett kutatások igazolták, hogy azok a szervezetek és vezetők a legsikeresebbek, akik proaktívak, kezdeményező szerepet vállalnak, képesek a folyamatos megújulásra, innovációra és az adaptív kockázatvállalásra.

A témához kapcsolódó kutatások többsége a vezetéstudomány és a közgazdaságtudomány nézőpontjából közelíti meg a témát, az objektíven mérhető, technikai, gazdasági adatokkal jellemezhető erőforrásokra, tényezőkre, és a pénzügyi mutatókkal kifejezhető eredményekre, összefüggésekre fókuszál, kevésbé figyel azokra a pszichológiai tényezőkre, összefüggésekre és folyamatokra, amelyek a versenyképesség, sikeresség eléréséhez és fenntartásához vezetnek. A pszichológia nézőpontjából jóval kevesebb kutató elemezte a szervezetek sikerességét, teljesítményét, ezek többségében pedig az objektív, gazdasági szempontok kerülnek háttérbe.

Disszertációm elsődleges célja a pszichológiai, a közgazdasági és vezetéstudományi nézőpontok integrálásával annak empirikus vizsgálata, hogy a szervezetek gazdasági teljesítményét, sikerességét és kockázatvállalását, hogyan befolyásolják szervezet- és vezetés pszichológiai szempontok, ill. tényezők

Az objektív adatok által megítélt sikeresség és a szervezeti vezetők sikerészlelése mennyire feleltethető meg egymásnak, a reprezentációk és az objektív adatok alapján kialakuló kép milyen kapcsolatban áll a stratégiával, a kockázatvállalással és a szervezetpszichológiai változókkal.

A szervezeti kockázatvállalásra vonatkozó kutatási eredmények normál gazdasági körülmények között végzett vizsgálatok alapján születtek.

A gazdasági válság időszaka alatt több éven át tartó, keresztmetszeti vizsgálatomban célul tűztem ki annak megismerését, hogy a szervezetek a rendelkezésre álló erőforrások függvényében a válság hatására milyennek ítélik az előttük álló lehetőségeket, és hogyan kezelik a kockázatokat.

Dolgozatom első részében az alapfogalmak tisztázását követően bemutatom a témához kapcsolódó különböző elméleti megközelítéseket. A fejezet rávilágít arra, hogy a kockázat olyan többdimenziós jelenség, amelyet több tudományos diszciplína szempontjából lehet és érdemes vizsgálni, ezen belül kiemelésre kerülnek a téma szempontjából releváns pszichológiai megközelítések.

Ezt követően áttekintésre kerülnek a kockázatvállalással kapcsolatos különböző megközelítések, amelyek közül elsősorban a pszichológiai modellek bemutatására fókuszálok.

A dolgozat elméleti fejezetének központi része a kockázat, kockázatvállalás és hozam, teljesítmény, sikeresség kapcsolatára vonatkozó, sok tekintetben egymásnak ellentmondó eredmények ismertetése, értelmezése, és rendszerezése, mivel kutatási kérdésem alapvetően e témához kapcsolódik.

Az elméleti áttekintő fejezet végén a szervezeti kockázatvállalást befolyásoló szervezetszichológiai tényezők bemutatása és lehetséges hatásaik összefoglalása található, ezeket az eredményeket a kutatási modellembe is beépítettem. A fejezetet a kutatási modell ismertetése zárja le.

Az empirikus kutatássorozat ismertetése a kutatási célok és kérdések megfogalmazásával és az alkalmazott módszerek leírásával kezdődik. Az eredményeket a kutatási kérdések sorrendje szerint mutatom be. Az eredmények részletes ismertetését követően a kutatási modell értékelésére kerül sor.

A dolgozat végén található összefoglaló, kitekintő fejezet a szervezeti kockázatvállalás pszichológiai szempontú elemzési eredményeinek értelmezésével, és további kérdések megfogalmazásával a tudományterület képviselői mellett a döntéshozók, vezetők, gyakorlati szakemberek számára is hasznosítható következtetéseket fogalmaz meg.

A különböző elméleti megközelítések integrálásának köszönhetően, a szervezeti teljesítményről és sikerességről kialakult kép komplexebbé válik. A dolgozat a sikeresség és kockázatvállalás teljesebb megértésével, az elméleti kutatók és a gyakorlati vezetők szemléletének gazdagítását szolgálja, új szempontokat fogalmaz meg a kutatók számára, és a vezetési gyakorlatban is alkalmazható összefüggésekre hívja fel a figyelmet.

2. A kutatás elméleti megalapozása

A fejezet célja, hogy a dolgozat témájához kapcsolódó, a szakirodalomban található rendkívül sokféle megközelítést, értelmezést, és az alapvetően ebből adódó, egymásnak sokszor ellentmondani látszó eredményeket bemutassa és rendszerezze. Céлом a kapcsolódó témák minél

szélesebb körű áttekintése, azonban az egyes témák tárgyalása során nem törekszem minden részlet alapos kifejtésére, csupán olyan mélységű bemutatásra szorítkozom, amely a fogalmak és modellek megértéséhez, rendszerezéséhez és szintetizálásához elegendő információt szolgáltatnak.

2.1. A kockázat meghatározásai és mérése

A kockázatok életünk részévé váltak, az egyének, a szervezetek és a társadalom is igen gyakran kerül kockázatos döntési helyzetbe. A kockázat valamilyen veszteség lehetősége, azt jelenti, hogy az egyén, a szervezet vagy a társadalom számára fontos érték veszélybe kerül. A kockázatokat nem lehet kiküszöbölni, de a döntéseknél lehet velük számolni, lehet mérlegelni a jelentőségüket, a bekövetkezés valószínűségét és várható hatásait, a kockázatok felismerésével és kezelésével a veszteség lehetősége csökkenthető.

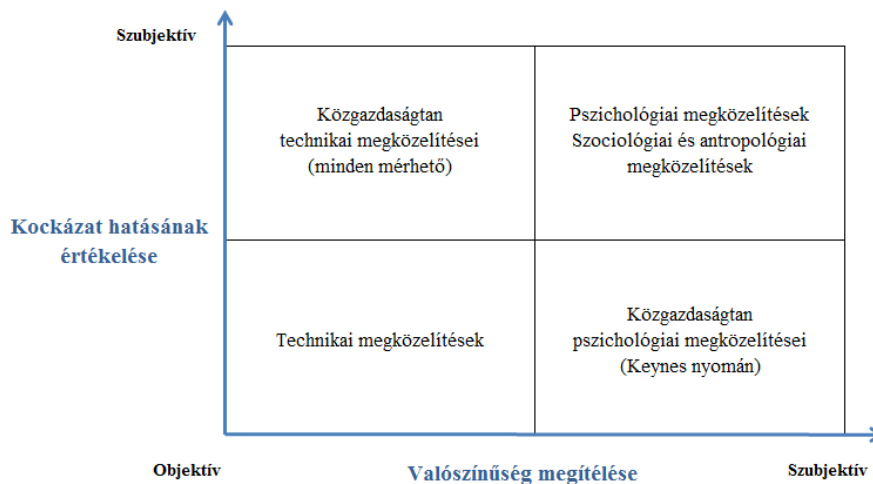
A kockázattal kapcsolatos döntés, a kockázatok kezelése egyrészt az események bekövetkezési valószínűségének becslésén alapul, másrészt mindig értékválasztást is tartalmaz, ami abban jelenik meg, hogy milyen előny érdekében vállaljunk kockázatot, fontosabb-e a várható előny, mint a veszteség (pl. hogyan mérlegelik az atomerőművek hasznát az esetleges baleset következményeivel szemben), a kockázatvállalásra vonatkozó döntésünk a becsült valószínűségektől és a preferenciáinktól is függ.

A kockázatot különféleképpen definiálják. A kutatók egy része a bizonytalanságot a döntés során mérlegelhető információk hiányának tekinti, és ezt szembeállítja a kockázattal, ami a döntés következményeinek kiszámíthatatlanságát, változékonyságát jelenti. Így pl. Aven is a rendelkezésre álló információ egyértelműsége alapján tesz különbséget a bizonyosság, a kockázat és a bizonytalanság közt. Ha a vizsgált változó eredménye előre nem ismert, bizonytalanságról, ha az adott változó többféle (pozitív és negatív) eredménnyel is járhat, kockázatról beszélhetünk (Aven, 2003). Ezt a nézetet vallja Williams (1995) és Shapira (1995) is, akik a kockázatot az eredmények változékonyságában, varianciájában ragadják meg. Thompson szerint a bizonytalanság nem a környezet sajátossága, hanem abból adódik, hogy a döntéshozók az optimálistól eltérő döntéseket hoznak, azaz a tervezés és végrehajtás alacsony kiszámíthatósága jelenti a kockázatot (Thompson, 2002).

Más szerzők a biztos (ismert valószínűségű és következményű) eseményeket és a bizonytalan (ismeretlen valószínűségű és kimenetelű) döntéseket szembeállítva az utóbbiakat tekintik kockázatos döntéseknek. Knight csak azt tekinti kockázatnak, amikor egy esemény magában hordozza a veszteség lehetőségét, még akkor is, ha a kimenetel valószínűsége kiszámítható vagy megismerhető (Knight, 1921).

Több kutató is vállalkozott a különféle megközelítések rendszerezésére. Renn szerint a kockázattal kapcsolatos különféle megközelítések eltérő szempontok szerint határozzák meg és vizsgálják a kockázatok különböző aspektusait, azonban a kockázatok három eleme mindegyik megközelítésben szerepel: a döntések nemkívánatos következménye, a nemkívánatos események bekövetkezésének lehetősége (valószínűsége) valamint a valóságról alkotott feltételezések, ami miatt eltérés van a valóság és a lehetőségek között. (Renn, 1992). Renn a kockázat tudományos elemzésének irányzatait négy nagy csoportba sorolta: a technikai kockázat elemzések, a közgazdasági megközelítések és a pszichológiai megközelítések mellett a kockázat társadalomtudományi elméleteit különbözteti meg, és a társadalomtudományi elméleteket két nagy csoportba osztja a szociológiai és a kultúrantropológiai elméletekre (Faragó, Vári, 2002). Renn mellett Bechmann is vállalkozott a kockázat kutatások rendszerezésére (Bechmann 1993). Bechmann három alapvető kutatási irányt különböztetett meg: a formális-normatív, a pszichológiai-pszichometriai és a szociológiai-antropológiai megközelítésmódot.

Vasvári a kockázat hatásainak értékelése és valószínűségének megítélése objektív ill. szubjektív jellege alapján kategorizálta a kockázat megközelítéseket (Vasvári, 2015). Vasvári tipológiája szintén az előzőekben bemutatott csoportokba rendezte az elméleti megközelítéseket.



1. ábra A kockázat megközelítések csoportosítása
(Forrás: Vasvári, 2015)

Technikai kockázat elemzés jellemzi a biztosítás matematikai megközelítéseket, a statisztikai előrejelzéseket, a toxikológiai, ökotoxikológiai és epidemiológiai megközelítéseket, és a mérnöki elemzéseket, ideértve a valószínűségi kockázat felmérést (PRA: probabilistic risk assessment) is. A kockázatok e megközelítés szerint a hibázásból, meghibásodásból, tévedésből erednek, és többnyire fizikai károkból jelennek meg, amelyek bekövetkezési valószínűsége megfelelő módszerekkel számítható. Bechmann (1993) formális-normatív kutatásoknak nevezte azokat az irányzatokat, amelyek a különböző tevékenységek, létesítmények kockázatainak és lehetséges veszélyeinek

meghatározására irányultak, és objektívnek tartott mutatókat (halálozási indexek, valószínűség-számítás) alkalmaztak. A biztonságtechnikai kockázat fogalom (sicherheitstechnische Risikobegriff) megalkotásával – ami a kár nagyságának és a kár fellépési valószínűségének szorzata – objektív, mindenki számára egyértelműen meghatározható kockázat meghatározásra törekedtek.

A közgazdasági megközelítések a technikai elemzéseket a kockázatok és előnyök együttes vizsgálatával, a pozitív és negatív következmények várható hasznosságának mérésével egészítik ki. A közgazdasági megközelítések szerint a kockázatos döntések többsége kollektív döntési folyamat eredményeként születik, amelyben a társadalmi hasznosság az egyéni elvárt hasznosságok összesítéseként adódik. A döntéseket a kockázatok csökkentése mellett a társadalmi szintű haszonmaximalizálásra törekvés jellemzi, a kockázatok az egyének és az intézmények mind a stratégiáik kidolgozása, mind operatív működésük során a kalkulatív racionalitás alapján határozzák meg. Összegyűjtik és elemzik a kockázatokra vonatkozó információkat, ezáltal a kockázatok kalkulálhatóvá és szabályozhatóvá, irányíthatóvá válnak. A bizonytalanság és a kockázatok mérésére fókuszáló, hasznossági függvényekkel operáló közgazdasági irányzatok figyelmen kívül hagyják a döntéshozót, annak szubjektumát, szociológiai és pszichológiai meghatározottságát. A közgazdasági, racionális modell, az ún. normatív döntéelmélet azt feltételezi, hogy a valószínűségeket képesek vagyunk jól meghatározni, a preferenciáinkat konzisztensen értékelni.

A kockázat szociológiai és a kultúrantropológiai elméletei elsősorban az okok és a következmények vizsgálatára fókuszálnak, és mind egyéni mind strukturális, szervezeti szempontú elemzésekkel foglalkoznak. A kockázat kulturális elméletei a kockázatok és a kockázatvállalást az értékek, normák, viselkedésminták és a társadalomban jelenlévő hiedelmek, meggyőződések különbözőségei alapján vizsgálják. A szociológiai-antropológiai megközelítésmódban a kutatók figyelme a különböző kultúrák, társadalmak bizonytalansághoz való viszonyára irányult. Douglas az irányzat egyik meghatározó alakja szerint a kockázatok megítélése, a kockázat észlelés társadalmi folyamat, amelynek eredményként kialakul egy az adott társadalomra jellemző kockázati rangsor, egy jellemző mintázat. A kockázatok rangsorának kialakulásával egyidejűleg a kockázat forrása és a felróhatóság szempontjai is értékelésre kerülnek, ezen keresztül alakulnak ki a különböző kockázatkultúrák. (Douglas, Wildavsky 1982)

A kockázatok a gazdasági növekedéssel és a technológiai fejlődéssel párhuzamosan kerültek előtérbe a 80-as években. Douglas és Wildavsky mutattak rá először arra, hogy a veszélyforrások és a bizonytalanságok növekedésével, a kultúrában jelenlévő értékeknek, attitűdöknek megfelelően kialakul egyfajta válaszkészlet arra vonatkozóan, hogy az adott társadalomban milyen kockázatok tartanak elfogadhatónak, kezelhetőnek, és melyek azok, amelyek félelmet, rettegést váltanak ki (Douglas, Wildavsky, 1982)

A kockázatról kialakított nézetek, hiedelmek a kultúra részét képezik, a kockázatok megítélése nem az egyén pszichológiai jellegzetességeinek függvénye, hanem a valóság társadalmi reprezentációja alakítja ki. A társadalmi reprezentációt a társadalom szerkezete (group/grid), az egyén nézeteit pedig a társadalmi ranglétrán elfoglalt pozíciója határozza meg (központi vagy perifériás pozíció) (Douglas és Wildavsky, 1982). Az atomizált/elszigetelt egyének, a fatalisták számára a kockázatok nem kontrollálhatóak, a biztonság csak szerencse kérdése. A bürokraták számára a kockázatok addig fogadhatóak, el, amíg az intézmények megfelelő eljárással és szabályokkal rendelkeznek a kockázatok kontrollálására. A remeték számára a kockázatok addig fogadhatók el, amíg az nem vezet mások korlátozásához. A vállalkozók számára a kockázat lehetőséget kínál, amit a hasznokért cserébe vállalni kell. Az egalitáriánusok szerint a kockázatokat el kell kerülni, kivéve, ha azok elkerülhetetlenek a közjó megőrzéséhez.

Beck kockázat társadalom elmélete ugyancsak ebbe a társadalomtudományi, szociológiai perspektívába sorolható. Beck csernobili katasztrófa után megjelent könyvével (Beck, 1986) a kockázatok a társadalmi és tudományos diskurzusok egyik meghatározó témájává váltak. Beck nevéhez fűződik a kockázat-társadalom paradigmájának megalkotása. A kockázat-társadalomban a kockázatok az egyre komplexebb rendszerek megjelenésével az emberi döntések következményeiként növekednek, a veszélyhelyzetek, az ökológiai katasztrófák gyakran globális méreteket öltenek, egyre szélesebb kört érint a terrorizmus, általánossá válik a bizonytalanság, gazdasági válságok sújtják a társadalmat. A fejlődés következtében a választási lehetőségek és kényszerek, a döntési helyzetek, és az ezzel járó bizonytalanságok, kockázatok és konfliktusok ugrásszerű növekedése tapasztalható. Az emberi élet minden területén elkerülhetlenné vált a kockázatokkal való szembesülés, ami különösen fontossá teszi a kockázatokra, a kockázatok felismerésére és kezelésére vonatkozó tudás folyamatos gazdagítását.

Fukuyama szerint alapjában a kultúra határozza meg az egyes társadalmak teljesítményét, és az ott élők életminőségét (Fukuyama, 2007). A kultúra az emberek viselkedésében, választásaiban mélyen gyökerező értékeket, normákat képviseli, a kultúrában a bizonytalansággal, kockázatokkal kapcsolatban megjelenő értékek alapvetően meghatározzák a szervezeti kockázatvállalást is.

A pszichológiai megközelítések a várható hasznosság maximalizálásán alapuló közgazdasági modellek kritikájaként fogalmazódtak meg, és megkérdőjelezték a racionális döntéshozóra vonatkozó feltételezést. A leíró döntéselmélet szerint a szubjektív tényezőkre és a gyakran változó preferenciákra fókuszálva rámutat arra, hogy a kockázatos döntések nem kizárólag az elvárt hasznon alapulnak, és a döntések során csak korlátozott mértékben érvényesülhet a racionalitás. A kockázat pszichológiai megközelítéseinek összefoglalását külön fejezetben mutatom be.

Előtte azonban tekintsük át, hogy a dolgozat témájához kapcsolódó szervezeti kockázatokat hogyan definiálják, csoportosítják a különböző kutatók.

Szervezeti kockázatok

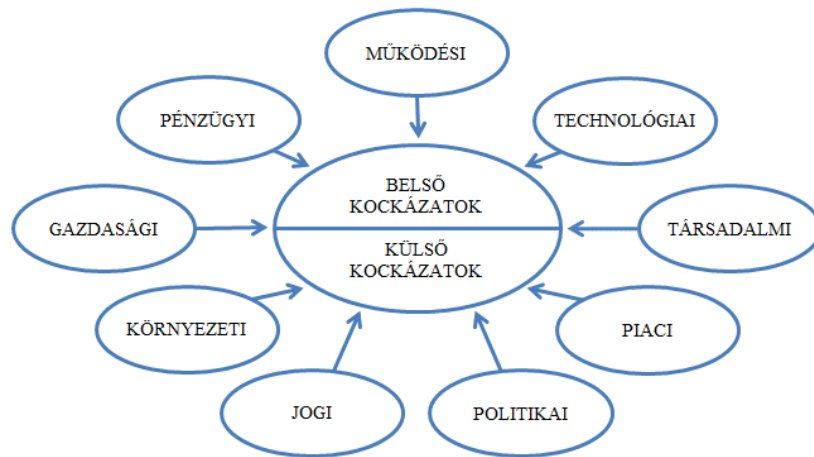
A gazdasági és társadalmi környezet átalakulása, a környezet kiszámíthatatlansága, az egyre éleződő verseny és a folyamatos műszaki fejlődés következtében a vállalkozásoknak is állandóan fejlődniük kell, alkalmassá kell válniuk az új igények kielégítésére.

A szervezeti kockázatok a szervezetek működése során megjelenő kockázatok. Jackson a szervezeti kockázatokat a mindennapi élet kockázataihoz hasonlóan négy csoportba sorolta (Jackson, 1972). A fizikai kockázatok esetén a kockázatvállaló vagy a fizikai környezet testi, fizikai épsége kerülhet veszélybe. Az anyagi kockázatok esetében a kockázatvállalás a pénzügyi befektetésekben, részvények, földek stb. vásárlása során nyilvánul meg. A szociális kockázatok olyan helyzetekben mutatkoznak meg, amikor a személy másokkal összeütközésbe kerül, az önbecsülését fenyegető döntési helyzetekbe kerül, vagy nyíltan kifejezi másokkal ellentétes nézeteit. Az erkölcsi kockázatokkal a személy a saját vagy a társadalom normáinak megsértése, megszegése esetén szembesül.

Frame a kockázatokat aszerint csoportosítja, hogy a vállalatnak van-e befolyása a kockázatokat kiváltó tényezőkre. Ennek alapján megkülönböztetünk belső (internal) és külső (external) kockázatokat. Belső kockázatról akkor beszélünk, ha a vállalkozás saját hatáskörén belül képes azt befolyásolni, míg külső kockázatok esetében a szervezetnek kevés befolyása van a kockázatot kiváltó tényezőkre (Frame 2003). A külső kockázatok közé tartoznak az infrastruktúrához kapcsolódó, a gazdasági környezetből, a jogszabályokból, a természeti környezetből és a politikai rendszerből eredő kockázatokat. A belső kockázatok részletezése és tartalma a szervezet tevékenységétől és működési jellegétől függően változik. A belső kockázatok általában három nagy csoportba sorolhatók: pénzügyi (bevételek, költségek, finanszírozás, befektetések), emberi erőforrás (létszám színvonal, egészség, biztonság) és tevékenységi kockázatok. A tevékenységi kockázatok közé a stratégiai, operatív, információs, üzemeltetési és biztonsági kockázatok mellett, a projektekhez kötődő innovációs kockázatok sorolhatók.

Egy másik megközelítés szerint különbséget kell tenni a diverzifikálható (nonsystematic, diversifiable) és nem-diverzifikálható (systematic, nondiversifiable) kockázatok között. A diverzifikálható kockázatok egy – egy vállalatra, szervezetre jellemzőek, és megfelelő megelőző lépésekkel csökkenthetők, a rendszerszintű, nem diverzifikálható kockázatok azonban a gazdaságból, a gazdaság változásából adódnak, szervezeti szinten nem lehet ellenük védekezni. (Hardy, 2003)

Chapman a szervezetek működése során jelentkező külső és belső kockázatokat további altípusokra bontja, amelynek összefoglalását mutatja a 2. sz. ábra.



2. ábra. A szervezeti kockázatok típusai (Chapman, 2006).

Az előzőekben röviden bemutatott kockázat tipológiák statikus szemléletet tükröznek, a szervezeteket elsősorban működésükben, nem pedig megújulásukban, növekedésükben elemzik. Azonban még e kissé egyoldalú megközelítések alapján is látható, hogy a szervezeti kockázatok rendkívül összetettek, sok területen jelentkezhetnek, a szervezeti kockázatvállalást is sok tényező befolyásolja, és az sokféle szempontból elemezhető.

Kockázat típusa		Jackson (1972)	Frame (2003)	Hardy (2003)	Chapman (2006)
Fizikai		X			
Anyagi, gazdasági		X	X	X	X
Szociális		X			
Erkölcsei		X			
Szervezeti külső	természeti környezet		X		X
	társadalmi környezet		X		X
	politika		X		X
	jogi		X		X
	infrastruktúra			szisztematikus, nem diverzifikálható, ágazati kockázatok	
	gazdasági környezet				X
	piaci				X
Szervezeti Belső	pénzügyi		X	nem szisztematikus, diverzifikálható, vállalati kockázatok	X
	emberi erőforrásokhoz kapcsolódó		X		
	tevékenységi, technológiai (stratégiai, operatív, információs, üzemeltetési, biztonsági és projektekhez kötődő innováció)		X		X
	működési (folyamatok, struktúra, irányítási rendszer)				X

1. táblázat A statikus kockázat tipológiák összefoglalása (saját szerkesztés)

(Kék színnel kiemelve a dolgozat témájából kapcsolódó területek)

Az 1.sz táblázatban összefoglalóan bemutatom a főbb kockázat tipológiákat, amelyben késsel kiemeltem a dolgozat témájához kapcsolódó területeket: Kutatásom a szervezetek piaci és belső kockázataira, azon belül elsősorban a stratégiai és innovációs tevékenységekhez kapcsolódó kockázatvállalásra fókuszál.

A kockázat pszichológiai megközelítései

A pszichológia a kockázatok kérdésével a kockázatok sokféleségének és a tudományterület gazdagságának megfelelően különféle módon és megközelítésben foglalkozik. A pszichológiai megközelítések a szubjektív tényezőkre és több, különböző, gyakran változó preferenciákra fókuszálnak, rámutatnak arra, hogy a kockázatos döntések nem kizárólag az elvárt haszonon alapulnak. A kockázat pszichológiai és szociológiai megközelítéseit Gooby és Zinn két dimenzió mentén rendszerezte, egyrészt abból a szempontból, hogy a kutatók az egyénre vagy a társadalomra fókuszálnak-e, másrészt az irányzat konstrukcionista v. realista jellege alapján (Gooby és Zinn, 2006.).

Konstrukcionista		Governmentalista	
		Szociokulturális többségi	
		Kockázati társadalom: Giddens: individualista Beck: institucionalista	
		Pszichometria/ kulturális; SARF	
Egyéni			Szociális
Szubjektív	Eredmény vezérelt Kognitív/tanulás Pszichometrikus és módosított Kognitív/tanulás Kognitív/ tanulás Racionális szereplő		Kollektív
Tudományos-műszaki			Realista

3. ábra A kockázat pszichológiai és szociológiai megközelítései
(P T Gooby and J O. Zinn, 2006, 407. oldal)

A kockázatok kognitív pszichológiai kutatásai, a mentális stratégiák és heurisztikák szerepe mellett, pszichológia érdeklődése egyre inkább a kockázatészlelés és a kockázati attitűdök, a kockázatvállalás személyi tényezőinek, érzelmi és motivációs hátterének vizsgálatára irányul, valamint megjelent a kockázatok, kockázatvállalás szervezet- és szociálpszichológiai nézőpontú elemzése is.

A dolgozat témájához elsősorban a döntéseméleti, gazdaságpszichológiai és pszichometrikus megközelítések kapcsolódnak, a kognitív pszichológiai kutatások és a közgazdasági megközelítések

szintézisét jelentő viselkedés-gazdaságtani (behavioral economics) megközelítés szintén közel áll hozzá.

A következőkben a teljesség igénye nélkül áttekintem a kockázatokhoz, kockázatos döntésekhez, kockázat észleléshez kapcsolódó főbb megállapításokat. A szervezeti kockázatvállalás vizsgálatához kapcsolódó eredményeket pedig a téma tárgyalása kapcsán később részletezem.

A kockázattal kapcsolatos döntések a társadalom által fontosnak tartott értékek mentén születnek. Kérdés, hogy minek alapján dönt a társadalom arról, hogy elfogadható-e számára egy adott kockázat? Starr (1969) foglalkozott elsőként a technikai kockázatok társadalmi elfogadásának problémájával és megalkotta az elfogadható kockázat törvényeit, amelyek lényege röviden a következő: Azonos haszon esetén az emberek sokkal nagyobb (ezerszeres) ún. önkéntes kockázatot (pl. sélés) hajlandóak elfogadni, mint nem önkéntesen vállalt kockázatos esetén (pl. élelmiszeripari tartósítószer). A társadalom által elfogadható kockázat szintje fordítottan arányos a kockázattal érintett emberek számával. A kockázatok elfogadása a vélt vagy valós előnyök harmadik hatványával arányos. Starr feltételezi, hogy a múltban elfogadott kockázatok vizsgálatával előrejelezhető, hogy egyes kockázatokot elfogadnak-e vagy elutasítanak-e az emberek. Fischhoff kritikája szerint viszont kérdéses, hogy a múltbeli viselkedés hiteles indikátora lehet-e a jelenbeli preferenciáknak. (Fischhoff et al, 1978). További probléma, hogy a Starr által megfogalmazott törvények csak olyan feltételek esetén érvényesek (pl. a kockázatos esemény nagyon gyakran bekövetkezik, jól megfigyelhető, ezáltal empirikusan megalapozott kárstatisztikák állnak rendelkezésre, egyértelmű ok-okozati kapcsolat mutatható ki), amelyek az új technológiákra, ismeretlen helyzetekre nem teljesülnek (Jungermann, 1990, idézi Szijjártó, 1998).

Kognitív tanulási megközelítések központi gondolata, hogy az emberek többé-kevésbé racionálisan választanak, de tanulási és érvelési kapacitásaik, tapasztalataik, és a környezet, amelyben élnek korlátozottak. Ez a felfogás nagyon jó lehetőséget, keretet adott a közgazdaságtan tradicionális, formális, racionális emberképének, viselkedésének és gondolkodásának megértésére, ami a gazdaságpszichológia kifejlődéséhez vezetett.

Számos szerző rámutatott arra, hogy a közgazdasági modellek túlzottan bonyolult kognitív műveletek pontos kivitelezését várják el az egyéntől, amit azonban a korlátozott kognitív képességek és tapasztalatok nem tesznek lehetővé. A kockázattal kapcsolatos döntések során az események valószínűségét kell megbecsülni (pl. egy orvosi kezelés sikere) és a preferenciákat meghatározni (pl. életminőség javulása vagy romlása). Az alternatívákat e két tényező függvényében lehet értékelni és összehasonlítani. A jó döntés, amivel később is elégedett az egyén, azt feltételezi, hogy e két tényező helyesen és konzisztensen kerül értékelésre (normatív döntéelmélet, racionális

egyén). A leíró döntéelmélet azonban mindkét tényező értékelésénél torzításokat mutatott ki. Loomes (2005) például a gazdaság pszichológiai perspektíváról írva rámutat arra, hogy az emberek a választásaik során gyakran érzékenyek az elmélet szempontjából irreleváns tényezőkre, és érzéketlenek azokra a lényeges tényezőkre, amit a tisztán racionális választások indokolnának. A kockázatok értékének becslése nem következetes, és az érték általában nem arányos a kockázat nagyságával vagy intenzitásával. A legtöbb ember pl. nem hajlandó háromszor akkora árat fizetni egy adott veszély háromszoros csökkentéséért.

A tanulás és a szociális tanulás elméletek felhívják a figyelmet arra, hogy a kockázatos helyzetekről gyakran kevés/szegényes a visszajelzés, ami torzításokhoz vezethet (pl. a gyorsajtók általában biztonságosan elérik az uticéljukat, így azt gondolják, a gyorsajtás kockázatai rájuk nem vonatkoznak) (Gooby és Zinn, 2006)

A normatív döntéelméleti modellek azokat az axiómákat fogalmazzák meg, amelyek alapján megmondhatjuk, hogyan kell döntenie a racionális, az egyéni hasznát maximalizálni akaró embernek. A közgazdasági modellek azt feltételezik, hogy az emberek többé-kevésbé racionálisan választanak, cselekvésük alapja a haszonmaximalizálás vagy optimalizálás. A kockázatok pszichológiai megközelítései során a kutatók felhívták a figyelmet arra, hogy az emberek a kockázatokat nem matematikai modellek és statisztikák alapján ítélik meg, hanem szubjektíven, korlátozott kognitív képességeiket (szelektív percepció, sztereotípiák, sémák) használva, a valóság eltorzítását okozó indítékok (motiváció, kognitív disszonancia, okság és együttjárás megítélésének hibái) alapján.

Az egyéni haszon szubjektív, a társadalom is különbözőképpen fogja fel a hasznosságot. Az axiómák a hasznosság esetében a preferenciák konzisztenciájára vonatkoznak. Ugyanakkor az emberek preferenciáikat (értékeiket) nem konzisztensen kezelik, számos kutatás bemutatta azt, hogy egy sor irreleváns kontextuális tényező befolyásolja pl. a bemutatás sorrendje, az értékelendő tárgy milyen környezetben jelenik meg, mivel hasonlítjuk össze, stb.

Tversky és Kahnemann kilátás elméletükben (prospect theory) arra törekedtek, hogy leírják a korábban más kutatók által feltárt paradox, nem következetes döntések mechanizmusait. A valószínűségek kezelésével kapcsolatban megállapították, hogy az egyének a biztos kimenetelt preferálják a bizonytalannal szemben (bizonyossági hatás), a kis valószínűségeket felértékelik, míg a nagy valószínűségeket leértékelik, a nagyon kis valószínűségek pedig teljesen figyelmen kívül hagyják. A preferenciák kezelése során pedig nem az adott jóléti szintjüket veszik alapul, nem abszolút értékű hasznosságokban gondolkodnak, hanem egy referenciaponthoz viszonyítva a helyzetük változására reagálnak, a referenciapont felett nyereségnek, az alatt pedig veszteségnek fogják fel a változást (Kahnemann–Tversky, 1973.) Nyereséges helyzetekben az egyének a kisebb hasznosságú, de biztosabb alternatívát választják, de veszteséges helyzetben, kockázatkerülőből

kockázatkeresővé válnak, az emberek érzékenyebbek a veszteségre, mint a nyereségre (tükrözési hatás). A keretezési hatás lényege, hogy a tartalmában megegyező, de eltérő megfogalmazású, eltérő keretben megjelenő problémák eltérő döntéseket eredményeznek: egy nyereségkeretben, pozitív kimenetekben megfogalmazott probléma esetén kockázatkerülő, míg egy veszteségkeretben, a várható negatív kimenetekre irányuló probléma megfogalmazás kockázatt vállaló döntésekhez vezet. A nyereség vagy veszteség keret felkínálása, a döntési probléma megfogalmazása, az információk közlése ingataggá teszi a preferenciákat és manipulációra ad lehetőséget. Összetett lehetőségek esetén a döntéshozó az alternatívák közös elemeit figyelmen kívül hagyja és csak az eltérések alapján választ (elszigetelési hatás) (Tversky – Kahnemann, 1981, 1986).

A valószínűségek értékelésével kapcsolatban Kahneman and Tversky (1974) rámutattak arra, hogy az emberek gyakran hibáznak a kockázatok értékelése és összehasonlítása során, miközben az értékelés megkönnyítése érdekében különféle mentális stratégiákat és kognitív heurisztikákat alkalmaznak. Kahneman és Tversky három ilyen heurisztikát azonosított empirikus kutatásaik során: A hozzáférhetőségi heurisztika értelmében az egyének kockázatesztelésük során szisztematikusan túlértékelik a szokatlan, rendkívüli, látványos és személyesen már tapasztalt eseményeket. Egy esemény vélt gyakorisága attól függ, hogy milyen könnyen tudjuk azt memóriánkból felidézni, a nagyobb hatású, sokkoló eseményeket gyakoribbnak ítéljük. A reprezentativitási heurisztika szerint kockázatesztelésünkre nagyobb hatással vannak a nemrég vagy most történtek, mint az évekkel korábbiak, továbbá az észlelésünk és döntéseink érzéketlenek a minta statisztikai nagyságára. A lehorgonyzás és elégtelen igazodás heurisztika szerint a pillanatnyi kockázat- észlelésünket nagyban befolyásolják a kockázatt megítélés szempontjából irreleváns, véletlenszerű külső hatások. A valószínűségek téves megítélését okozhatja a minta nagyságának figyelmen kívül hagyása, amikor azt várjuk, hogy a kis elemszámú mintában ugyanazok a törvényszerűségek érvényesüljenek, mint a nagy mintáknál, a randomitás fel nem ismerése, amikor mintázatot vélünk felfedezni véletlenszerű eseményeknél. Saját tévedéseinket nem ismerjük fel ezért túlzottan biztosak vagyunk ítéleteinkben (túlzott bizonyosság), valamint tévesen úgy gondoljuk, hogy minket elkerülnek a rossz események (a sebezhetetlenség illúziója). A kockázatok felfogását befolyásolja az is, hogy hogyan értjük meg a kockázatok hatásmechanizmusát (pl. mi történik, ha be van, vagy nincs bekötve a biztonsági öv), azaz milyen mentális modelleket alakítottunk ki e hatások leírására (Johnson-Laird, 1983).

Az érzelem heurisztikája (Slovic, 2004) azon alapul, hogy a döntési inger a mentális reprezentáció során on-line módon affektív válaszokat vált ki. Az érzelmek az inger értékét jelzik, és mint „jó” vagy „rossz” gyorsan és automatikusan jelennek meg. A kockázat és haszon megítélése kapcsán empirikusan bizonyították az érzelmek heurisztikus jelenlétét: a kockázatoság megítélése attól

függött, mennyire kedvelték a szóbanforgó tevékenységet, technológiát. Azt a tevékenységet vagy technológiát, amit biztonságosnak, azt egyúttal hasznosnak is ítélték, amit pedig nem biztonságosnak, azt egyben haszontalannak. Ez a heurisztikus felfogás ellentétben áll a kockázatvállalás feltételezett indítékaival, és arra mutat rá, hogy nem kizárólag valamilyen haszon reményében vállalunk kockázatot, és nem csak azt mérlegeljük, hogy megéri-e (kockázat-haszon elemzés). Slovic kimutatta, hogy a toxikológiai intézet szakértői vagy tőzsdei tanácsadók is így jártak el, azaz a heurisztikus gondolkodás a szakértőknél is jelentkezik (Slovic, 2004).

A pszichometrikus kutatások a kockázatészlelés valódi mérésének szükségességét hangsúlyozzák. Paul Slovic a kockázattitűdök és a-észlelések kognitív térképeinek megalkotásával az egydimenziós értékelési módszereket többdimenzióssá fejlesztette különböző kvantitatív és kvalitatív jellemzőkkel egészítette ki (Slovic 1987).

Az irányzat képviselői elsősorban kérdőíves vizsgálatokra, interjúkra, kísérletekre és egyéb módszereket alkalmazva arra az eredményre jutottak, hogy a kockázatot az egyének szubjektíven értelmezik, de a kockázatok egyéni megítélését, észlelését a pszichológiai, szociális, intézményi és kulturális tényezők széles skálája befolyásolja. A pszichometriai munkák fejlődése három fő fázisra oszthatóak.

A kezdeti munkák a kockázat jellemzőire irányultak, és eredményeik alapján arra jutottak, hogy a legtöbb kockázat elhelyezhető egy kétdimenziós térben. A figyelembe vett tényezők, egyfelől, a félelem - a kockázat következményeinek mértékétől való aggodalom – továbbá az a mérték, amennyire a kockázat ismert és kontrollálható, vagy bizonytalan (Renn, 2005).

A pszichometrikus irányzat megteremtői (Slovic, Fischhoff, Lichtenstein) a szakértők és a laikusok kockázat értékelésének különbségeire kerestek magyarázatot. Kérdőíves kutatásaikban azt vizsgálták, hogy milyen tényezők mentén ítélnék az emberek kockázatosnak egy technológiát vagy egy tevékenységet. Egyfelől arra keresték a választ, hogy a laikusok mennyire ismerik a statisztikákat, másfelől azt vizsgálták, hogy a kockázatosságra vonatkozó ítéleteiket a laikusok az általuk becsült statisztikák alapján, vagy a kockázat minőségi jellemzői alapján hozzák-e meg. Megállapították, hogy a szakértők elsősorban a statisztikákat veszik alapul, a laikusok pedig a minőségi jellemzőket, ugyanakkor a szakértők sem mentesek a torzításoktól. Kimutatták azt is, hogy az értékek megállapítása során (milyen kockázatot kell a társadalomnak elfogadnia és mit nem) a szakértők nem illetékesebbek, mint a laikusok, az átlagemberek.

A pszichometrikus irányzat hazai képviselővel együtt folytatott magyar-amerikai összehasonlító vizsgálatban (Englander, Faragó Slovic, Fischhoff, 1987) megállapították, hogy a kockázat percepcióját mindkét országban azonos két dimenzió határozza meg, az ismertség és félelmetesség. Azonban különbségeket is kimutattak abban, hogy az egyes tevékenységeket, technológiákat hol

helyezik el az emberek egy kijelölt térben, azaz mit tartanak kockázatosnak. Később számos további kultúrközi vizsgálatot végeztek a pszichometriai módszerrel és mindegyikben kimutatták az ismertség és félelmetesség dimenzióit.

A további kutatások nem elsősorban a kockázat jellemzőivel foglalkoztak, hanem azokkal a csoportokkal, amelyek észlelik és reagálnak a kockázatra. Ezek a kutatások a viselkedési struktúrák komplexitását, a különböző csoportok közötti konfliktusokat, a konzisztenciát és a viselkedésbeli együttműködést vizsgálták. E megközelítés kiterjesztése vezetett olyan modellek megalkotásához, amelyekben a kockázateszlelést és az arra adott választ a világnézet, a különböző társadalmi csoportok orientációs hajlama befolyásolja (pl., Dake, 1992; Rippl, 2002).

Napjainkban a különböző megközelítések egyesítésére törekszenek, az elemzésbe bevonják a kockázat jellemzőit és a társas tényezők hatásait is, ami a kockázat értelmezési keretének társas kiterjesztéséhez vezet. Ez a főként a kockázatok kommunikációjára irányuló megközelítés az információ forrásokat, csatornákat és az áramlás módjait továbbá a kultúra, illetve szociális intézményrendszer egyes kockázat "jelzések" felerősítésében vagy gyengítésében játszott szerepét vizsgálja, és arra keres magyarázatot, hogy egyes veszélyeket miért azonosítunk kockázatként, illetve az ezekről a veszélyekről való kommunikáció miként befolyásolja társadalmat (Pidgeon et al., 2003).

A kockázatokra irányuló kutatások mellett a kockázatvállalás pszichológiai megközelítései az adaptív és nem adaptív kockázatvállalás kérdéseivel, a kockázatvállalási hajlandósággal a kockázattal szembeni attitűdökkel, a kockázatvállalást befolyásoló egyéni tényezőkkel, személyiségjellemzők megismerésével foglalkoznak. Az egyéni kockázatvállalás pszichológiai vizsgálatának és témáinak részletes bemutatása meghaladja a dolgozat kereteit. A témámhoz kapcsolódó néhány eredmény felvázolásával csupán arra törekszem, hogy a szervezeti kockázatvállalás egyéni pszichológiai szempontjaira is utaljak.

Az egyéni jellemzők között a kockázatvállalási hajlandóság és a kockázattal szembeni attitűd meghatározó. A kockázatvállalási hajlandóság a kockázatvállalás mellett a kockázat elkerülésének tendenciáit is jelenti, és diszpozicionális személyiségvonásnak tekinthető. Egyes kutatók például ezt a vonást tartják döntőnek a vállalkozók és az alkalmazottak kockázatvállalásában megmutatkozó különbségekért. A kockázatvállalás állandó, vonás jellegével szemben számos megfigyelés azt mutatja, hogy a személyek eltérő helyzetben másként viselkednek (Faragó, 2010). Az egyének eltérő kockázatpreferenciákkal rendelkeznek, és bizonyos emberek sokkal inkább élvezik a kockázatos helyzetek keltette kihívásokat, mint mások (Sitkin és Pablo, 1992). Lopes (1993) a kockázatvállalás személyi jellemzőit elemzi. Szerinte a diszpozicionális és a helyzeti tényezők együtt határozzák meg a kockázatvállalást. A lehetőségek kihasználására orientált személy általában

nagyobb kockázatot vállal, de a biztonságra törekvő személy, ha rossz a helyzete, szintén nagy kockázatot vállalhat a javítás érdekében.

Fenton-O'Creevy és Soane (2001) négy alapvető, az egyéni kockázatvállalást befolyásoló hatást különböztet meg, a kockázatok egyéni értelmezését, az egyén nyereséghez és veszteséghez való hozzáállását, az előítéleteket és a személyiséget. Ezek alapján a kockázatvállalási hajlandóságot három típusba sorolják: a kockázatkerülők, a kockázatkeresők és a kockázatokkal szemben közömbösek csoportjára.

Soane és Chmiel (2005) szerint a kockázatvállalás nem általános, mindenre kiterjedő tulajdonság, hanem az egyén terület-specifikus és célfüggő jellemzője. Olson és Suls (2000) kutatása rámutatott arra, hogy a kockázatvállalás során a személyiség mellett a társas elvárások szerepe is meghatározó. A kockázatvállalási helyzetekben a döntéseket az is befolyásolja, hogy mit gondolunk a szociálisan kívánatos döntésről. Az érzelmek szintén befolyásolják választásainkat (pl. Lerner és Keltner, 2001). A szorongás csökkenti a kockázatvállalást, mert egyrészt a veszély elhárítására és prevenciós lépésekre készítet, másrészt pesszimista elvárásokat eredményez (Shepperd és mtsi., 2004). Különböző személyek eltérő módon reagálnak érzelmileg ugyanarra a helyzetre, és a helyzetek az információk értékelhetőségében, érzelmi felhívó jellegében és érzelmi minőségükben is különböznek. A különböző helyzetekben lévő ingerek aktivizálják a bennünk lévő képeket, reprezentációkat, és ezeken keresztül aktiválódik az érzelmi készletünk is, ami befolyásolja az ítéletalkotást. Az érzelmi összbenyomás gyorsabb, hatékonyabb döntéshozatalt eredményezhet, mint a racionális, analitikus módszerek alkalmazása, különösen akkor, ha a helyzet komplex vagy az értelmi kapacitásunk korlátozott.

A szervezeti kockázatvállalás vizsgálata során nem az egyéni jellemzők állnak a figyelem fókuszában, azonban a szervezeti jelenségek értelmezése során az egyéni jellemzők és reakciók hatásaival is számolni kell. A kockázatok és az egyéni kockázatvállalás pszichológiai irányzatainak rövid áttekintésével a szervezeti kockázatvállalás szempontjából is releváns témák áttekintésére vállalkoztam.

A kockázatok mérési és értékelési módszerei

A kockázatok értékeléséhez és kezeléséhez szükség van a kockázat valamilyen összehasonlítható mérésen alapuló jellemzésére.

Ahogy a kockázat definiálása meglehetősen sokszínű, úgy a kockázat mérése és értékelése is szerteágazó, számtalan különböző módszer van, amelyek között nincs egyetlen elfogadott vagy legjobb megoldás.

Kvantitatív mérőszámok és kockázatelemzési módszerek

A kockázatot a legtöbb esetben egy változó szórásával (standard deviation) azonosítják illetve mérik (pl. Shapira 1955), de a változó jellegétől függően a szórásnégyzetet, azaz a variancia mutatót vagy a relatív szórást szintén alkalmazzák a szórás mérésére. Amennyiben kockázat mérésénél csak a veszteségek érdeklik az elemzőt, úgy a félszórás mutatót (semistandard deviation, illetve variancia esetén semivariance) alkalmazzák (Jorion, 2007). Emellett további relatív kockázati mérőszámot is alkalmaznak, mint pl. átlagos abszolút eltérés (MAD – Mean Absolute Deviation), Gini-féle átlagos differencia (GMD – Gini's Mean Difference).

Az abszolút kockázati mutatók csoportjába tartozik a kockáztatott érték (VaR – Value at Risk), a feltételes kockáztatott érték (CVaR – Conditional Value at Risk), az átlagos többletveszteség (CVaR+ – Upper Conditional Value at Risk) és a kockáztatott értéket elérő, átlagos veszteség (CVaR– – Lower Conditional Value at Risk), valamint az ezek kombinációjaként képzett különböző speciális kockázati mérőszámok (Regős, 2014)

Miller és Bromiley a szervezeti, anyagi, üzleti kockázat kilenc mérési módját három fő csoportra bontva ismerteti (Miller és Bromiley, 1990): Az első csoportba a részvény hozamokon alapuló méréseket sorolja (CAPM- capital asset pricing model), ide tartozik a rendszeres/szisztematikus, ágazati, nem diverzifikálható kockázat (beta) és a nem rendszeres, diverzifikálható, vállalat-specifikus kockázat. A második csoportba a pénzügyi mutatókon alapuló mérések tartoznak: hitel/saját tőke arány, tőkeintenzitás, K+F intenzitás, ROA (eszköz megtérülési mutató) szórása, ROE (tőke megtérülési mutató) szórása. A harmadik csoportba a jövedelmek (income stream) bizonytalanságán alapuló mérések kerültek, amelynek két módja a múltbeli megtérülési adatok varianciájának elemzésén alapuló előrejelzés és a részvény elemzők megtérülési előrejelzésének varianciája. Az egyszerű kvantitatív mérőszámok mellett a kockázatok értékelésére különféle komplex matematikai statisztikai modelleket dolgoztak ki és alkalmaznak a kutatók (idősorok elemzésére épülő modellek, csődelőrejelző modellek stb.)

Kvalitatív módszerek: a kockázat azonosítását, és nem a mérését szolgálják

A vezetéstudomány, és a vállalat gazdaságtan körében széles körben alkalmaznak kvalitatív kockázat értékelési módszereket, amelyek a komplex, összetett kockázatok sok szempontú értékelését teszik lehetővé.

A PEST elemzés a makrokörnyezet kockázatainak értékelését szolgálja, és négy típusú kockázat - Politikai (szabályozási, jogi), Gazdasági (Economic), Társadalmi (Social), Technológiai - értékelése alapján határozza meg a makrokörnyezet kockázatosságát.

A SWOT (Strengths/erősségek, Weaknesses/gyengeségek, Opportunities/lehetőségei, Threats fenyegető veszélyek) elemzés nem kizárólag a kockázatok értékelésére alkalmas, hanem a szervezet stratégiai helyzetének megítélésének alapját is adhatja.

Porter kockázat-mátrixa az új versenytársak, a kereslet, a termék/szolgáltatás helyettesíthetősége, a szükséges nyersanyagok stabil beszerezhetősége és az áru megfelelő minősége alapján határozza meg a cég stratégiai kockázatait.

A kockázatok pszichológiai megközelítései során a kutatók felhívták a figyelmet arra, hogy az emberek a kockázatokot nem matematikai modellek és statisztikák alapján ítélik meg, hanem szubjektíven, korlátozott kognitív képességeiket (szelektív percepció, sztereotípiák, sémák) használva, a valóság eltorzítását okozó indítékok (motiváció, kognitív disszonancia, okság és együttjárás megítélésének hibái) alapján.

A kockázat-észlelés vizsgálata során a személyiség v. környezeti meghatározottság mentén két kutatási irányzat alakult ki

Az egyik a Fishoff és munkatársai által 1978-ban közölt pszichometrikus elmélet, amely az emberek kockázat-észlelésének és az azokat befolyásoló tényezők megértését célozza meg. Fishoff szerint az emberek a kockázatot annak bekövetkezési valószínűsége és az ártalmasság eltérő dimenziói mentén ítélik meg. A pszichometrikus elmélet alapján a kockázatok két vagy több dimenziós úgy nevezett „kognitív térképen” ábrázolják (Slovic, 1987).

A másik a kulturális elmélet, amelynek alapját Douglas és Wildavsky dolgozta ki. Nézetük szerint a kockázatról kialakított nézetek, hiedelmek a kultúra részét képezik, a kockázatok megítélése nem az egyén pszichológiai jellegzetességeinek függvénye, hanem az egyén kulturális, társadalmi, ideológiai beállítottsága által determinált (Douglas és Wildavsky, 1982)

Flynn és munkatársai 1994-ben közölt vizsgálataikban úgy találták, hogy a szocio-politikai tényezők (pl. elidegenedés, bizalom) erősen befolyásolják az emberek kockázat- észlelését és kockázat-elfogadó képességét a környezet-egészségügyi kockázatok esetében. Sparks és Shepherd (1994) három tényezőt azonosított, amely a kockázat-észlelés varianciájának nagy részét magyarázza: a súlyosságot, az ismeretlenséget és a veszélyeztetett alanyok számát. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a társadalmi kockázat-észlelés kialakulását és jellegét elsődlegesen a társadalmi környezet határozza meg (Faragó, Englander, 1987).

A kutatók felhívták a figyelmet arra is, hogy a laikusok és a szakértő személyek kockázat értékelése különbözik, a kockázat eltérő jelentéssel bír a lakosság és a szakemberek számára.

A laikus személyek igen kevés információ alapján alkotnak ítéletet és nem a műszaki, vagy gazdasági szempontokra helyezik a hangsúlyt, hanem a kockázat minőségi jellemzőire (pl. a kockázat ismertsége) figyelnek, és az érzelmeik befolyásolják ítéleteiket. A laikusok általában

kevés figyelmet fordítanak a kockázat veszélyességére, és inkább a hosszú távú kockázatokra, míg a szakemberek a várható potenciális veszélyre, és annak bekövetkezési valószínűségének minimálisra történő csökkentésére koncentrálnak (Renn, 2004).

A fejezetben ismertetett kockázat megközelítések különféle módon értelmezik és vizsgálják a kockázatokat, és a kockázat mérésére, értékelésére is különböző módszereket, mutatószámokat alkalmaznak. Az egyes kockázati mutatók, kockázat értékelési eljárások nemcsak elméleti sajátosságaikban különböznek, hanem a gyakorlati felhasználásuk eredményeiben is, a kockázati mérőszám és módszer megválasztásának alapvető jelentősége van, mivel a ennek alapján definiálódik az érzékelt (mért) kockázat. Az egyes irányzatok fő jellemzőit a .. sz. táblázatban foglalom össze.

Megközelítés	Kockázat típusa	Alapvetések	Mérése
Műszaki, matematikai megközelítések	Technikai, műszaki, biztonsági kockázatok	A kockázat megítélése a kitéttség és a hatás összevetésén alapul	Jellemzően két paraméter hányadosaként képzett kockázati mutató
Klasszikus Közgazdaságtan	Gazdasági, anyagi, pénzügyi kockázatok	Kockázat és bizonytalanság megkülönböztetése; Homo oeconomicus racionálisan gondolkodó, haszonmaximalizáló ember és vállalkozás, analitikus gondolkodás és döntés A kockázat és a haszon objektíven meghatározható, általános jellemző	A kockázattal érintett változó szórása Relatív és abszolút mérőszámok, faktorok Idősoros matematikai modellek, képletek, függvények
Kognitív pszichológia, pszichometria	Egyéni kockázatok	Egyének különböző jellemzőkkel rendelkeznek, kockázat észlelésük és kockázati viselkedésük nem konzisztens	Kockázati attitűd és kockázat észlelési skálák Kvalitatív kockázat mérési és kockázat észlelési módszerek, modellek
Gazdaság pszichológia, kilitás elmélet (Kahnemann, Tversky)	Szervezeti, anyagi kockázatok	Az egyéni kockázat észlelés és a viselkedés változó, inkonzisztens, gyenge a kapcsolat az észlelés és a viselkedés között, korlátozott kognitív képességek, és racionalitás, változó preferenciák kognitív heurisztikák	Kvalitatív mérési módszerek, modellek és a matematikai modellek együttes alkalmazása Érték függvény
Szervezeti magatartás tudomány (Cyert, March, Simon)	Szervezeti, anyagi kockázatok	Korlátozott racionalitás, Kielégítő, elég jó alternatívák keresése a haszon maximalizálás helyett döntési heurisztikák	Kvalitatív mérési módszerek, modellek és matematikai, valószínűségelméleti modellek együttes alkalmazása
Vezetés elméletek, Döntés tudományok	Szervezeti kockázatok	Haszonmaximalizáló döntések, de a kockázat haszon, hasznosság és a bizonytalanság megítélése szubjektív	Valószínűségelméleti modellek, hasznossági függvények Pénzügyi, gazdasági mutatók, Kvalitatív mérési módszerek, modellek
Szociológia	Társadalmi, környezeti kockázatok	A kockázathoz fűződő viszony társadalmilag, történelmileg és kulturálisan determinált Bizalom szerepe is fontos Szocio antropológiai és szocio kulturális perspektíva Kockázat társadalom paradigma	Kvalitatív mérési módszerek, modellek

2. táblázat A szervezeti, anyagi kockázatok leírása és mérése a különböző megközelítések szerint saját szerkesztés

A továbbiakban a dolgozatom témájából releváns anyagi kockázat típusokra szűkítve, a közgazdasági és pszichológiai megközelítéseket bemutatva tárgyalom a kockázatok és a várható veszteségek, hasznok, hozamok kapcsolatát.

2.2. A kockázat és a hozam kapcsolata

A kockázat a pozitív és negatív eredmény lehetőségét egyaránt magában hordozza. A klasszikus közgazdaságtan megközelítésében az emberek racionálisan gondolkodnak, haszonmaximalizálásra töreksenek, ebből adódóan csak akkor vállalnak kockázatot, ha a kockázatért cserébe megfelelő „jutalmat”, hozamot remélhetnek. A hozam és a kockázat összefügg, a kockázat és a hozamok között egyértelműen pozitív kapcsolat van: minél nagyobb a kockázat, annál nagyobb a potenciális nyereség.

A kockázatok és a várható hasznok, hozamok kapcsolatának vizsgálata a közgazdaság tudomány egyik leggyakrabban vizsgált kérdése, az eredmények azonban ellentmondóak. Az egymásnak ellentmondó eredmények egyrészt abból adódnak, hogy kutatók különböző módon mérik a kockázatot és így a kockázat különböző dimenzióit ragadják meg, másrészt különböző időpontokban, eltérő környezetben folytatják a vizsgálódásokat, ami szintén hatással van az összefüggésekre.

A közgazdasági, pénzügyi elemzések többsége a pénzügyi befektetéseket vizsgálta a részvényt piacon és kevésbé figyelt magára a vállalatra.

A kockázat teljesítményre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások meghatározó alakja Bowmann komoly statisztikai, matematikai módszertannal végzett vizsgálata alapján a kockázat és a teljesítmény között fordított kapcsolatot mutatott ki, különösen az átlag alatt teljesítők között (Bowman 1980). A kutatása alapján feltárt összefüggés, amire a szakirodalom „Bowmann paradoxon”-ként hivatkozik lényege, hogy az általánosan elfogadott nézet, miszerint a magas hozam és a magas kockázat nem szükségszerűen jár együtt, az adatokban kimutatható a magas kockázat –alacsony hozam vagy az alacsony kockázat-magas hozam összefüggés is.

Bowmann szerint a stratégiai döntések három fő szintre oszthatók. A vállalati szintű stratégiai döntések, befektetések egy új termékre, piacra irányulnak. Az üzleti szinten a termelési folyamatra irányuló kutatás fejlesztési programokba való befektetések, funkcionális szinten pedig az érett szakaszban lévő termékek reklámozásába, promóciójába történő befektetésre irányuló funkcionális stratégiai döntések születnek. A kockázat és hozam mindhárom szinten a stratégiai erőforrások melletti választáshoz vagy az általános befektetéshez kapcsolódik. Bowman a vállalati és ágazati szinten egyaránt elemezte a kockázat és a hozam kapcsolatát.

Bowmann a teljesítményt a ROE (saját tőke arányos nyereség), a kockázatot pedig a ROE szórásával mérte. 85 ágazatot vizsgált és azt találta, hogy ágazonként eltérő módon, arányban, de többségében vannak azok a cégek, ahol a magasabb jövedelmezőség (ROE) – alacsonyabb kockázattal jár (ROE szórása) együtt, azaz hozam és kockázat között negatív korrelációt mutatott ki. Bowmann eredményét paradoxonnak nevezte el, mivel az ellentétes volt a közgazdászok által addig képviselt kockázat és hozam közötti pozitív kapcsolatra vonatkozó erős meggyőződéssel. Bowmann meglepő eredményéhez többféle lehetséges magyarázatot is megfogalmazott. A számítási, módszertani kérdések, problémák, nehézségek mellett felhívta a figyelmet a jó menedzsment szerepére, aki képes arra, hogy magasabb profitot érjen el, kisebb változékonysággal, stabilabban, azaz kisebb kockázatok mellett. De Bowmann szerint ezek a vezetők sem feltétlenül kockázatkerülők, sőt valójában kockázat kedvelőek, akár magasabb kockázatot is kell vállalniuk alacsonyabb profit (csökkenő határhaszon) mellett. A kimutatott negatív kapcsolat, akár életciklus jellemzője is lehet a cégeknek, és elképzelhető az is, hogy a hatékonyan működő piac hipotézisével szemben a piac nem tökéletesen működik. A lehetséges magyarázatok kifejtése nélkül nyitva maradt az a kérdés is, hogy mit tesz a vezetés, ha oksági kapcsolatot feltételez az ágazati alacsony kockázat és a magas profit között, milyen döntést kell inkább hoznia működési, adminisztratív vagy intézményi szintű? (Bowman 1980).

Az eredmények értelmezése, kontrollálása érdekében több kutató, kutatócsoport folytatott vizsgálatot. Azon kutatásokban, amelyek megerősítették a paradoxont, azt találták, hogy a negatív kapcsolat gyakoribb azoknál a szervezeteknél, ahol egymáshoz kapcsolódó területeket diverzifikálnak, mintha egymástól független. A diverzifikációs stratégia és az ágazati jellemzők közvetlenül befolyásolják a kockázat-megtérülés/hozam teljesítményt.

Bowmann kutatásai nyomán Miller és Bromiley a szervezeti kockázatokat és a hozamokat vizsgálta (Miller, és Bromiley, 1990). A teljesítmények mérésére a ROA és a ROE mutatót használták, a kockázatok mérésére pedig kilenc mutatót választottak, amelyek az elvégzett faktor analízis eredménye alapján három faktorba rendeződtek. Eredményeiket a következő táblázatban foglalom össze:

Kockázati faktor	Vállalati teljesítmény (ROA, ROE)
<p>Jövedelmek kockázati faktora</p> <p>A kockázatokat a vezetők szempontjából méri, a profitabilitás van a középpontban</p> <p>A faktor a következő négy mutatót tartalmazza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ROA szórása (eszköz megtérülési mutató) 2. ROE szórása (tőke megtérülési mutató) 3. múltbeli megtérülési adatok varianciájának elemzésén alapuló előrejelzés 4. részvény elemzők megtérülési előrejelzésének varianciája 	<p>Szignifikáns negatív kapcsolat</p> <p>Bowman kockázat-hozam paradoxonnak, és a kilátás elméletnek és eredményeinek megfelelő</p> <p>Az átlag fölött teljesítő cégek kisebb kockázatot vállalnak. A céloktól elmaradó, alacsony teljesítményű cégek magasabb kockázatú projekteket keresnek, így az alacsonyabb cégteljesítmény magasabb jövőbeli kockázattal jár együtt. Az átlag alatti teljesítményű cégek a teljesítményük növelésével, és kockázatosabb projektek keresésével csökkentik a későbbi kockázat szintjét. Mindezt egybevéve az elemzések azt mutatják, hogy a jól és rosszul teljesítő cégek esetében a teljesítmény csökkenti a kockázatot. Azonban arra vonatkozóan nem mond semmit, hogy a kockázatvállalás hogyan befolyásolja a teljesítményt.</p>
<p>Részvényhozam kockázati faktor</p> <p>A kockázatokat a részvényesek, befektetők nézőpontjából méri. A faktor a következő két mutatót tartalmazza:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. rendszeres/szisztematikus, ágazati, diverzifikációval nem megszüntethető kockázat (beta) 6. nem rendszeres kockázat, diverzifikációval csökkenthető, vállalatspecifikus 	<p>Pozitív, de nem szignifikáns kapcsolat</p> <p>A részvény árak az aktuális teljesítményektől függően változnak. A részvényhozamok változékonysága gyakran nagyobb mértékű, mint amit a vállalati cash-flow változás indokolna.</p>
<p>Stratégiai kockázati faktor</p> <p>A kockázatot a külső stakeholderek nézőpontjából méri.</p> <p>A faktor a következő három mutatót tartalmazza:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. hitel/saját tőke arány 8. tőkeintenzitás 9. K+F intenzitás 	<p>Szignifikáns negatív kapcsolat</p> <p>azonban nehéz az eredmény értelmezése, mert</p> <ul style="list-style-type: none"> - egyrészt a stratégiai kockázat mutatóinak optimális szintje az ágazat jellegétől függően eltérő lehet, nehéz ágazattól függetlenül általánosítani - másrészt mind a stratégiai kockázati mutatók, mind pedig a teljesítmény mérésére használt mutatók két mérőszám hányadosaként képződtek, a két hányados közötti kapcsolat irányát pedig a számlálóban és a nevezőben szereplő adatok különböző mértékű és irányú változásai eltérő módon alakíthatják. (pl. a hitel/saját tőke mutatóban és a saját tőke megtérülési mutatóban is a saját tőke szerepel) - a teljesítmény és a stratégiai kockázatok kapcsolata jóval komplexebb annál, hogy egy egyszerű összefüggésben megfogalmazható lenne.

3. táblázat Miller és Bromiley szervezeti kockázatok és hozamok kapcsolatára vonatkozó eredményei
(Miller és Bromiley, 1990) alapján saját szerkesztés

A szerzők a kockázat teljesítményre gyakorolt hatásával kapcsolatban három megállapítást tesznek.

1. A jövedelmek kockázata, bizonytalansága – a teljesítmény színvonalától és az ágazat jellegétől függetlenül – általában csökkenti a későbbi teljesítményt. 2. A stratégiai kockázatok mértéke a teljesítmény színvonalától és az ágazat jellegétől függ. 3. A stratégiai kockázatok a pénzügyi, és a működési stratégiákra hatnak. Fordítva is megvizsgálják, és a teljesítmény hatását a kockázatra a következők szerint jellemzik: 1. A jövedelmek, hozamok kockázata a teljesítmény színvonalától függően változik. 2. A jobban teljesítők körében a teljesítmény csökkenti, a gyengén teljesítők

esetében azonban növeli a későbbi jövedelmek kockázatát. 3. A teljesítmény azonban a gyengén teljesítő cégeknél is csökkenti a stratégiai kockázatot. Bowmannhoz hasonlóan ők is megfogalmazzák az életciklus hatást: Magas növekedésű ágazatban viszonylag kevés a versenytárs, magasabb az átlagos jövedelmezőség mint az érett ágazatokban, és ott pozitív a kapcsolat a kockázat és a hozam között, míg a csökkenő ágazatokban negatív a kapcsolat (Miller, és Bromiley, 1990).

A Fiegenbaum és Thomas Bowman Kockázat- Hozam paradoxonját idősoros adatokat elemezve vizsgálta, és arra az eredményre jutottak, hogy a 70-es évek adatai a paradoxon összefüggéseit igazolják, míg a 60-as évek környezetében a paradoxon nem mutatható ki, a kockázat és a hozam között pozitív kapcsolat áll fenn. A 70-es években a vizsgált cégek kb. 70%-ánál kimutatható volt, hogy szignifikáns negatív/fordított kapcsolat van a kockázat és a hozam között, a 60-as években nem, sőt a 60-as évek második felében a cégek csupán egynegyedénél mutatkozott szignifikáns negatív kapcsolat. Ez az összefüggés azonban nem volt kimutatható, ha piaci összehasonlítás (benchmarking) alapú kockázat mérést alkalmaztak (Fiegenbaum és Thomas, 1985). Eredményeiket a következő táblázat mutatja be.

Ágazati ROE	Stabil környezet		Bizonytalan, turbulens környezet*	
	1960 -64	1965-70	1970-74	1975-79
Alacsony ROE	58%	47%	78%*	79%*
Átlagos ROE	50%	18%*	78%*	67%
Magas ROE	8%*	6%*	67%	67%
Teljes minta	37%	24%*	72%*	70%*

4. táblázat A kockázat és a hozam közötti negatív kapcsolat aránya (Fiegenbaum és Thomas, 1985)

Az adatok áttekintése azt sugallja, hogy a kockázat-hozam paradoxon kialakulása összefüggésbe hozható a környezet átalakulásával, az 1973-as olajválság radikálisan átrendezte a piaci, gazdasági viszonyokat, környezeti változások felgyorsultak, a környezet dinamizmusa, komplexitása folyamatosan nő.

Nickel és Rodriguez áttekintő tanulmányában összegzi a kockázat-hozam kapcsolatának feltárására irányuló kutatásokat, és rámutatnak arra, hogy a 70-es évek előtt minden vizsgálat pozitív kapcsolatot mutatott ki a kockázat és a hozamok között (Nickel, Rodriguez, 2002)

Nickel és Rodriguez a stratégiai vezetési perspektíva mellett megvizsgálta a tanulmányokat a Kilitás elmélet és a Magatartás tudomány nézőpontjából is. Eredményeiket a Melltékletben elhelyezett táblázatok mutatják be. (Nickel és Rodriguez, 2002)

Az ezredforduló környékén végzett, a hozamok és kockázatok kapcsolatának vizsgálatára irányuló kutatások mindegyike fordított, negatív kapcsolatot mutatott ki a kockázat és a hozam között.

Andersen és Bettis 45 ágazatba tartozó, több mint 4300 cégs adatot elemzett az 1991-2000 közötti időszakban. Az eredmények megerősítették a Bowmann paradoxont, a kockázat és a megtérülés közötti szignifikáns negatív kapcsolat ezen időszak alatt is kimutatható volt. (Andersen, Bettis, 2015) Andersen és Bettis az eredmények alapján a cégeket három típusba sorolta:

A fehér zaj (White noise) kategóriába sorolt cégek naivan, értelmetlenül reagálnak, és semmilyen tudatosság vagy mintázat nem mutatható ki a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásukban, az pusztán a véletlen vagy a szerencse következménye lehet.

A bolyongók (Random walk) keresik a választ a környezet kihívásaira, a meglévő erőforrásaikat, tevékenységeiket véletlenszerűn, random módon változtatják, ami előbb utóbb a cég pozíciójának változásához vezet.

A tudatos alkalmazkodók (Conscious Adaptation) ezzel szemben felismerik és képesek tanulni a környezeti változásokból, és az új ismereteket, tudást felhasználva alkalmazkodnak. (Andersen, Bettis, 2015)

Becerra M, Markarian G (2013) teljesítmény és a kockázat kapcsolatát vizsgálta 20 éves idősoros adatok elemzésén keresztül, mivel a három évtizeden át tartó kutatások után is még mindig egy sor megoldatlan kérdés maradt a kockázat és a teljesítmény kapcsolata körül (Becerra M, Markarian G, 2013). A kutatók egyrészt kimutatták, hogy az 1991-2010 közötti időszak alatt elemzett 1465 cég több mint 15 ezer adata alapján is negatív a kockázat és a hozam közötti kapcsolat, azaz továbbra is fennáll a Bowmann kockázat-hozam paradoxon, másrészt az eredmények értelmezésével és a verseny vizsgálatba vonásával a Kilátás elméleten alapuló, de azt kiegészítő alternatív magyarázatot fogalmaztak meg. Mindezen túl a kockázat és a hozam kapcsolatát is árnyaltabbá tették, rávilágítottak a kockázat és a teljesítmény kapcsolatának kettős, egymásra kölcsönösen ható természetére. Becerra M, Markarian kutatásukba bevonták a versenyt is a vizsgált változók közé. A verseny egyrészt növeli a kockázatot, a verseny és kockázat között pozitív a kapcsolat, másrészt negatívan hat a teljesítményre, ami erősebben jelentkezik a gyengén teljesítők körében. Ez megnyilvánul a kockázat és teljesítmény kapcsolatában is, mivel a húsz éves időszak adatai alapján a kockázat és a teljesítmény közötti negatív/fordított kapcsolat stabilnak mutatkozott a gyengén és a jól teljesítők körében egyaránt, azonban a gyengén teljesítők körében jóval nagyobb mértékű a kockázat hatása a teljesítményre, mint a jól teljesítő cégeknél.

A kutatók szerint a kockázat-hozam, teljesítmény negatív, fordított kapcsolata nem egyszerűen a gyengén teljesítő cégek által vállalt magasabb kockázat eredményeként alakul ki, hanem amiatt is, hogy a jól teljesítő cégek inkább képesek a kockázatok csökkentésére, ami az erősebb versenyhelyzetükkel is összefüggésbe hozható.

A kutatók kockázatok és a hozamok kapcsolatának dinamikáját is megvizsgálták, arra voltak kíváncsiak, hogy az idő múlásával hogyan változik a kockázat hatására a teljesítmény. Az adatokat aszerint elemezték, hogy a kockázat mérésre alkalmazott mutató és a teljesítmény mutató között hány év telt el, és megállapították, hogy a kockázat és a hozam közötti negatív kapcsolat csak rövid távon (egy éven belül) igaz, hosszú távon nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat, azaz a jelenbeli kockázatok a jelenbeli, rövid távú teljesítményeket, hozamokat befolyásolják, általánosságban rontják, azonban a jövőbeli teljesítményekre nem gyakorolnak kimutatható hatást.

F. Maurer 34 francia tőzsdén jegyzett cég 1993-2002 közötti adatainak elemzése alapján felhívja a figyelmet, hogy az eredmények változnak attól függően is, hogy mit és hogyan mérnek a kutatók (F. Maurer, 2004). Amennyiben ordinálisan (a sorrend alapján és nem a mutató abszolút értéke alapján) mérték a kockázatot, a teljes mintán a negatív kockázat-hozam kapcsolat továbbra is kimutatható volt, de nem szignifikáns mértékben, sőt ebben az esetben az alulteljesítők körében szignifikánsan negatív, a felülteljesítők körében viszont szignifikáns pozitív kapcsolatot mutattak ki (V alakú kapcsolat). Kivételt jelentett ez alól az 1996-2000 közötti időszak, amikor U alakú összefüggést találtak, mivel az átlag alatt és felett teljesítők körében kimutatott ellentétes irányú kapcsolat mellett az átlag körül teljesítő cégek körében nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat sem az ordinális sem az abszolút mérés alapján.

A Bowmann paradoxont a 2004-2012 között végzett kínai kutatás megerősítette (Li X, Yang F, Zhang R, 2014). A kutatók 26 kínai, villamosipari jegyzett cég adatainak idősoros feldolgozása alapján szintén negatív kapcsolatot mutattak ki a kockázat és a hozam között, emellett a vizsgálatba bekapcsolt változók közül a teljesítménnyel kapcsolatos elvárások és az aspirációk vállalati kockázatra gyakorolt pozitív hatását is megfigyelték.

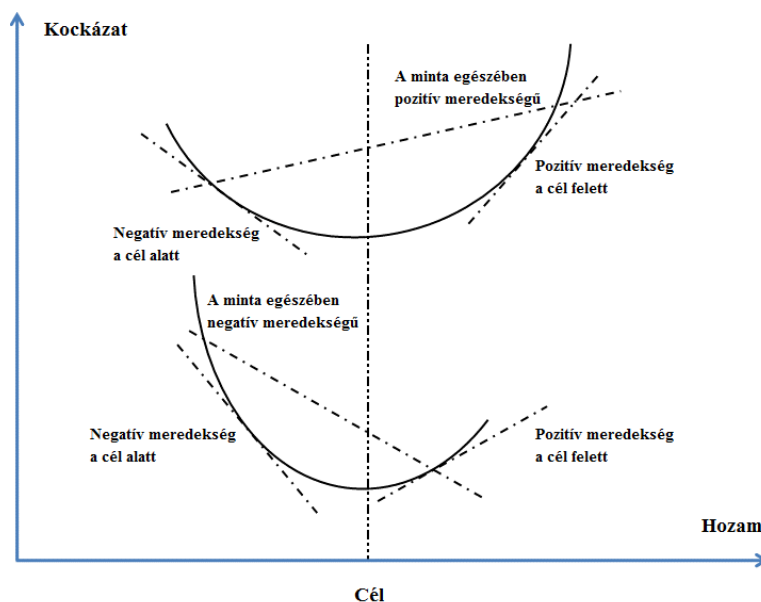
A kockázat/hozam paradoxont vizsgáló és értelmező kutatók illetve a magyarázatok három nagy csoportba sorolhatók:

A stratégiai, vezetési és tervezési magyarázatokkal érvelő kutatók (Bowmann maga is ide sorolható) szerint a jól teljesítő cégek stratégiai vezetői képesek arra, hogy egyszerre növeljék a hozamokat és csökkentsék annak kockázatát, varianciáját.

A Bowmann paradoxont a kilátás elmélet szempontjából értelmező nézőpont szerint a kockázatok és a hozamok közötti fordított kapcsolatot a cég ill. a vezetők kockázattal szembeni attitűdjével és referenciáival magyarázható. A kilátás elmélet szerint a kockázatos választások értékelése során a célokra ill. a referencia pontra figyelünk. Az egyének nem egyenletesen kockázat kerülők hanem kockázat keresés is vegyül az attitűdjükbe, a referencia szint alatt, a kitűzött céloktól elmaradó teljesítmény esetén kockázat keresés, afölött viszont a kockázat kerülés jellemzi őket. Ennek

analógiájára az alacsonyabb jövedelmezőségű (bajban lévő cégek) aktívan keresik a kockázatokat, míg a nyereségesek kevésbé „éhesek” a profitra.

A kockázat-hozam kapcsolat Kilátás-elméleti magyarázatát jó szemlélteti Nickel, Rodriguez a témához kapcsolódó tanulmányok meta analízise alapján készített ábrája:

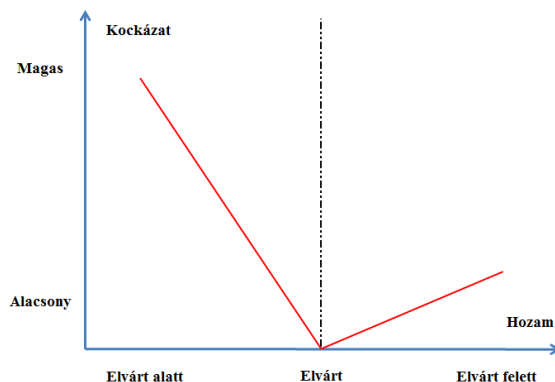


4. ábra A Kockázat-hozam kapcsolatra vonatkozó Kilátás elméleti hipotézisek

(forrás: Nickel, Rodriguez, 2001)

A Fiegenbaum 85 ágazatba tartozó 3500 cég adatainak elemzésével megvalósított vizsgálatának eredménye is igazolja a Kilátás elméleti nézőpontból megfogalmazott összefüggéseket, a céljaik alatt teljesítők esetén negatív a kapcsolat kockázat és hozam között, míg a célokat túlteljesítőknél pozitív (Fiegenbaum, 1990).

Fiegenbaum vizsgálata emellett azt is igazolta, hogy a célok alatti teljesítmény nyújtók esetében a kapcsolat nem csupán negatív, de meredekebb is, mint a célok felett teljesítőknél, amit a következő ábra jól szemléltet.



5. ábra, Kockázat és hozam kapcsolata (Forrás, Fiegenbaum, 1990)

A vezetéstudományi nézőpont képviselői szerint a kockázat-hozam pozitív kapcsolata a szervezeti teljesítmény értékelése és a döntési folyamatok során a kockázati elemeket figyelembe vevő adaptív, alkalmazkodási folyamat eredményeként alakul ki. Kockázat és hozam kapcsolatát vizsgáló kutatások eredményét a következő táblázatban foglalom össze.

Megnevezés		Kockázat-hozam kapcsolat		
		Pozitív	Negatív	Nem lineáris, vagy változó irányú
Vizsgált időszak	1970-es évek előtti időszak: Stabil környezet	Az emberek haszonmaximalizálók és racionálisan döntenek Ross, Bettis, Bowmann	-	-
	1970-es évek: Turbulens környezet	-	Kockázat és hozam negatív kapcsolatát elsőként Bowmann mutatja ki (Bowmann paradoxon)	-
	1990-2010 között	-	Fiegenbaum és Thomas Miller és Bromiley, Li X, Yang F, Zhang R	Fiegenbaum, Nickel, Rodrigez, Mukherji Maurer
Megközelítés	Közgazdaság tudomány	Az emberek haszonmaximalizálók, és racionálisan döntenek (Ross, Bettis, Bowmann)	-	-
	Kilátás elmélet	-	-	Az attitűdtől és a keretezéstől függ, referencia ponttól függően változik a kapcsolat jellege A céljaik alatt teljesítőknél negatív, afölött pozitív kapcsolat (pl-Fiegenbaum)
	Stratégiai, vezetési és tervezési irányzat	-	A jól teljesítő cégek stratégiai vezetői képesek a arra, hogy egyszerre növeljék a hozamokat és csökkentsék annak kockázatát (Bowmann)	-
	Vezetés tudományok	A kockázat-hozam pozitív kapcsolata adaptív, alkalmazkodási folyamat eredménye	-	-

5. táblázat A kockázat és hozam kapcsolatát vizsgáló kutatások eredményei (Saját szerkesztés)

A kockázat és a hozam, teljesítmény kapcsolatának megértése, mélyebb elemzése csak akkor lehetséges, ha további változókat vonunk be a vizsgálatba, és a kockázatvállaló magatartás hatásait is elemezzük.

A következő fejezetben elsőként röviden áttekintem a szervezeti kockázatvállalás megközelítéseit, majd a kockázatvállalás, kockázat és a teljesítmény, hozam kapcsolatára vonatkozó kutatási eredményeket ismertetem.

2.3. A szervezeti kockázatvállalás meghatározása

A szervezeti kockázatvállalás, a kockázatvállaló viselkedés kérdései a kockázat-hozam/megtérülés vizsgálata kapcsán fogalmazódtak meg a közgazdasági elméletekben elsőként, és főként a magatartástudományok, a vezetéstudomány területén váltak meghatározóvá. A kérdések arra irányultak, hogy a szervezetek, a döntéshozók hogyan viszonyulnak a kockázatos döntésekhez, a célok, elvárások és a teljesítmény hogyan kapcsolódik a kockázatvállalás (Kádi, Faragó, 2011).

A kockázathoz hasonlóan a kockázatvállalást is több tudományterület vizsgálja.

Fischhoff kockázatvállalásnak nevez minden olyan cselekvést, amelynek legalább egy bizonytalan, akár pozitív akár negatív következménye várható, és ez a következmény pozitív és negatív egyaránt lehet. Ebben az értelemben választásaink, döntéseink során mindannyian kockázatot vállalunk. Egy szigorúbb definíció a kockázatvállalást csak azokra az esetekre korlátozza, amelyeknek csak egy bizonyos központi kimenetele lehetséges (Fischhoff, 1990). Sitkin és Pablo meghatározása szerint a kockázatvállalás az előttünk álló döntéshez kapcsolható kockázatoság mértékének függvénye. Egy döntés annál kockázatosabb, minél bizonytalanabb a várható eredmény, minél nehezebb a kitűzött célok elérése és minél több kiugró következménnyel jár a döntés. A kockázat a döntések szükségszerű része, hiszen minden döntés bizonytalansággal jár. Egyes kutatók szerint a kockázatvállalás nem más, mint a döntés egy speciális fajtája, a kockázat a bizonytalanság mértéke a negatív következményekre vonatkozóan (Sitkin és Pablo, 1994). A szerzők szerint három tényező alakítja a kockázatok vállalásával kapcsolatos döntést : az egyéni jellemzők, a feladat illetve a helyzet jellegzetességei valamint annak a csoportnak, szervezetnek a körülményei, kulturális jellegzetességek, amelyen belül a döntés megszületik.

A szervezeti kockázatvállalás egy vagy több, a szervezetben tevékenykedő (többnyire vezető) személy által, olyan bizonytalan helyzetekben hozott merész döntés vagy döntések sorozata, amelynek negatív kimenetele is lehet, és a döntés végeredménye nem az egyénekre, az egyes döntéshozókra, hanem a szervezet egészére vonatkozik. A szervezeti kockázatvállalás a vezetők és

a szervezet működését meghatározó, kompetens szervezeti tagok kockázatos döntéseinek sorozataként értelmezhető, fő jellemzői:

- A problémateret a csoporttagok különbözőképpen észlelik, és a figyelem középpontja is eltérő lehet.
- A szervezeti tagok eltérő preferenciákkal rendelkeznek.
- A szervezeti tagok, és a döntéshozók hiedelmei, attitűdjei különbözőek.
- A szervezetben egymással ütköző érdekek és motivációk jelenhetnek meg.
- A csoporttagok között személyiségbeli különbségek (pl. kockázatvállalási hajlandóság, bizonytalanságtűrés eltérő szintje) vannak.
- A döntéshozók figyelme megoszlik, a döntések nem egy lineáris folyamat eredményeképpen születnek, az analitikus és heurisztikus döntések váltakozva követik egymást.
- A szokásosnál is kevesebb a pontos információ.
- Az idő szerepe meghatározó, általában a szokásosnál is kevesebb a döntéshez rendelkezésre álló idő. (Kádi, 2013)

A szervezeti kockázatvállalást tehát jóval összetettebb tényezők befolyásolják, mint az egyéni szintű döntéseket. Már 60-as évek elején felismerték, hogy a szervezet céljainak meghatározása során sem pusztán a profitmaximalizálás az egyetlen szempont, a szervezeti tagok, egyének céljai, a szervezeten belüli erőviszonyok folyamatosan változnak, és ezek eredményeként alakulnak ki a vállalat céljai is. A menedzserek érdeke elkülönülhet a szervezet és a tulajdonosok érdekétől, és ha a vezetők a saját érdekeiket tartják szem előtt, azzal akár kárt is okozhatnak a vállalatnak (Wiseman, Catanach 1997)

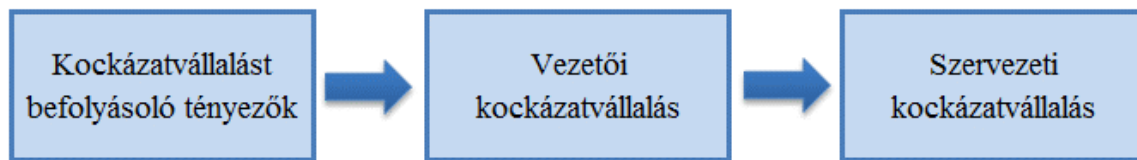
Palmer, Wiseman megfogalmazása szerint a kutatások gyakran nem tesznek különbséget a szervezeti és a vezetői kockázatvállalás között, a kettő között azonban különbséget kell tenni. A szerzők definíciója szerint a vezetői kockázatvállalás nem más, mint a vezetők proaktív stratégiai választásai, amelyek az erőforrások allokációjához vezetnek. A stratégiai választások nagy bizonytalansággal járnak, változásokat eredményeznek a szervezetekben. A stratégiai választások a vezetői kockázatokhoz kapcsolódnak és magukba foglalják az olyan stratégiai jellegű kérdéseket, mint pl. az akvizíció, innováció, termékdiverzifikáció. A szervezeti kockázat a jövedelmek bizonytalanságaként definiálható, a jövedelmek változása negatív hatással lehet a cég egésze és a cég vezetői számára is. A szervezeti kockázatokat a környezeti tényezők és a vezetők kockázatvállalásának közvetlen hatásai okozzák.

A szerzők eredményei szerint a vezetők és a szervezetek kockázatvállalása között közvetlen pozitív kapcsolat van. A kutatás-fejlesztésbe (K+F) történő befektetések jól szemléltetik a kockázat vállalás és a teljesítmények változásai közötti kapcsolatot. A K+F befektetések nagy bizonytalansággal járnak, kockázatos vezetői döntésnek minősíthetők, mivel csupán a befektetések 27%-a jár sikerrel,

ez növeli a szervezeti kockázatot. A diverzifikációra vonatkozó kevésbé kockázatos döntések pedig a bevételek és a profit kiszámíthatóságát, stabilizálását szolgálják, ezáltal csökkentik a szervezeti kockázatot. (Palmer, Wiseman, 1999).

A szervezet kockázatvállalását tehát a szerzők szerint a elsősorban vezetők kockázatvállalása alakítja. A vezető kockázatvállalását pedig különféle külső és belső tényezők befolyásolják.

Palmer és Wiesman szervezeti kockázatvállalási modelljét a következő, ... sz. ábra szemlélteti:



6. ábra, A szervezeti kockázatvállalás modellje
(Palmer és Wiesman, 1999 alapján saját szerkesztés)

A szervezeti kockázatvállalást befolyásoló tényezők hatásai Palmer és Wiesman (1999) tanulmánya alapján röviden a következők szerint foglalható össze:

Környezet

A környezet három jellemző dimenzió mentén közvetlenül növelheti a szervezeti kockázatot a következő módokon:

- **Komplexitás:** Az összetett, komplex környezetben sok a versenytárs, kompetitív heterogenitás jellemző, a piac számos különböző piaci szegmensre oszlik, az ágazat tele van feltáratlan területtel, vak foltokkal, ami növeli a szervezeti teljesítmény bizonytalanságát, a szervezeti kockázatot, mivel nehéz pontosan megbecsülni a választott stratégia várható hatásait. A kontrollálatlan cégek akciói előre nem látható hatással vannak az ágazatban tevékenykedő cégek bevételeire és nyereségére.
- **Munificence/bőség, támogatás:** Amennyiben a környezet képes támogatni a fenntartható növekedést, az általában a piaci kereslet növekedésével jár együtt. Bőséges erőforrásokkal rendelkező iparágakban a szervezeti kockázat azáltal nagyobb, minél jelentősebb mértékben befolyásolják a riválisok az ágazat növekedését a taktikai akcióikkal, és ezáltal aránytalan részesedést szereznek az ágazat növekvő erőforrásainak készletéből. A riválisok közötti versengő dinamikák instabil teljesítményhez vezetnek azokban az ágazatokban, amelyekben intenzív a kutatás-fejlesztés és nagy a hirdetések, reklámok szerepe. A cégek jövedelmezőek és növekednek a bőséges időszak alatt, azonban nagy az instabilitás a jövedelmezőség és a növekedés mértékében.
- A környezet dinamizmus azáltal növeli a szervezeti kockázatot, hogy a változások nehezzé teszik a folyamatok megbízható előrejelzését. A növekedési ütem kiszámíthatatlanul változik

az új technológiák és termékjellemzők, ill. a helyettesítő termékek megjelenése, az értékláncok vagy akár a politikai feltételek változása következtében.

A kockázatvállalást befolyásoló tényezőket, és azok hatását a következő ... sz. táblázatban mutatom be, a pozitív kapcsolatot (+) jellel a negatív kapcsolatot (-) jellel feltüntetve:

A kockázatvállalást befolyásoló tényező	Vezetői kockázat vállalás	Szervezeti kockázat
Környezet komplexitása, versengés		(+)
Munificence/bőséges, támogató környezet	(+)	(+)
Környezet dinamizmusa	(-)	(+)
A várakozás és teljesítmény közötti eltérés	(+)	
Vezetői team heterogenitása	(+)	
Tulajdonosi szemlélet/érdekeltség	(+)	
Tartalékok, kihasználatlan erőforrások (Slack)	(-)	
Korábbi vezetői kockázatvállalás	(+)	
Vezetői kockázat vállalás		(+)

6. táblázat A szervezeti kockázatvállalást befolyásoló tényezők
(Palmer és Wiesman, 1999 alapján saját szerkesztés)

A környezeti jellemzők azonban nem csak közvetlenül befolyásolják a szervezeti kockázatokat, hanem a 80-as évek végén született eredmények szerint a vezetői kockázatvállalásra is hatnak a következő módokon:

- A munificence/bőséges, támogató környezet a vezetők számára több lehetőséget kínál, gyors vállalkozói döntéseket követel, a környezet kevésbé megérthető, az információk pontossága kérdéses, az információk gyorsan elavulnak. A bőség időszakában a cégek cash-flow pozíciója erős, a befektetéshez szükséges tőke a növekvő, de a cash-flow-ból megtermelhető, ami lehetőséget ad arra, hogy a kockázatot a döntéshozók viszonylag nagy szabadsággal elfogadják, mivel kevésbé kell számolni a kockázatos döntések hátrányos következményeivel. Fordítva is igaz, a visszaesés időszakában csökken a piaci lehetőségek megtérülése, csökken a cash-flow, ami a vezetők kockázat vállalás szintjét csökkenti. Azaz növekvő környezetben a vezetők bátrabban vállalnak kockázatot, visszaesés idején pedig a kockázatvállalásuk csökken.
- A környezet dinamizmusa és a vezetők kockázat vállalása az empirikus kutatási eredmények alapján negatív kapcsolatban van. Statikus, kiszámítható környezetben nagyobb a vezetők kockázatvállalása, mint a dinamikus, kiszámíthatatlan feltételek között.

A vezetők aspirációi/törekvései és várakozásai/expectation

A keretezési hatás (Kahnemann, Tversky 1979) szerint a vezetők a nyereségesnek vagy veszteségesnek értelmezett helyzetekben eltérően reagálnak. Ha úgy ítélik meg, hogy a kilátások nem kedvezőek, veszélyben érzik céljaik teljesíthetőségét, akkor a célok elérése és a veszteségek elkerülése érdekében nagyobb kockázatot vállalnak. Ugyanakkor, ha a kilátások kedvezőek, a vezetők úgy ítélik meg, hogy a kitűzött célok várhatóan teljesíthetőek, akkor óvatosabbá válnak, és a célok megvalósítását veszélyeztető alternatívákat elkerülik. Valószínűbb a kockázatvállalás akkor, ha a teljesítmény elmarad az elvárttól, míg ha a teljesítmény meghaladja a várakozásokat a kockázatvállalás csökken. A teljesítmény elvárásoktól/várakozásoktól való elmaradás és a vezetők kockázat vállalása között pozitív kapcsolat van.

Felső vezetői team jellemzői

Ha a felsővezetői teamben hasonló jellemzőkkel, értékrenddel rendelkező vezetők vannak, az a kockázatvállalás csökkenéséhez vezet, míg, ha eltérő képzettséggel, tapasztalattal, szemlélettel rendelkeznek a vezetők, akkor máshogyan ítélik meg a környezetet, a lehetőségeket, így a vezetői team heterogenitásának növekedésével nő a kockázatvállalás.

Vezetői tulajdonlás

Az ügynökelméletnek (az ügynök elmélet rövid ismertetésére később térek ki) megfelelően a cégvezetők inkább kockázatkerülők, és semleges preferenciákkal rendelkeznek, míg a tulajdonos vezetők magasabb kockázatvállalással rendelkeznek. A nem tulajdonos vezetők esetében a foglalkoztatottság kockázata is jelen van, mivel úgy érezhetik, ha a kockázatos döntések veszteséget eredményeznek a cég számára, elveszíthetik az állásukat. Az állás elvesztésétől való félelem a korlátozott pénzügyi eredmény érdekeltséggel társulva csökkenti a vezetők kockázatvállalását.

Kihasználatlan erőforrások, kapacitások/tartalékok (Slack)

A kihasználatlan erőforrások a környezeti feltételek változékonysága ellen védelmet nyújthatnak, ami ellensúlyozhatja az alacsonyabb hatékonyságból, teljesítményből adódó veszteségeket, és hozzásegítheti a cégeket ahhoz, hogy kivédjék a kockázatos változásokat. E területen ellentmondóak az eredmények.

A „fenyegetés-rigiditás” hipotézis (Threat-rigidity hypothesis) (Staw, 1981) szerint a környezeti változásokból adódó fenyegetések rigiddé, merevvé teszik a szervezeteket, ami a kockázat vállalás csökkenéséhez vezet (a fenyegetés-rigiditás hipotézis rövid bemutatására a következő fejezetben térek ki). A másik álláspont szerint, ha nincs kihasználatlan erőforrás, kevés a tartalék, a vezetők

„éhség vezérelt” döntést hozhatnak, és kockázatvállalóbbá válhatnak (Bromiley, 1991), mivel erőforrásaik, tartalékaik megőrzésére, növelésére törekszenek és ennek érdekében kockázatos akciókat is vállalnak.

A szerzők szerint közvetlen negatív kapcsolat van a tartalékok és a kockázatvállalás között, tartalékok esetén kockázatkerülőbb döntéseket hoznak, míg a tartalékok kimerülése kockázatvállalóbbá teszi a vezetőket.

Összefoglalásként a szerzők megállapítják, hogy a környezeti zavaró hatások a vezetők választásain, döntésein keresztül hatnak a szervezetek stabilitására. Palmer és Wiesman vizsgálata nyomán beigazolódott az a hagyományos „bölcsség”, hogy a vezetői kockázatvállalás növeli a szervezeti kockázatot.

March és Shapira a szervezeti kockázatvállalás tanulmányozása kapcsán szintén a vezetők kockázatos választásaira fókuszálnak (March és Shapira, 1992). March és Shapira a szervezeti kockázatvállalással kapcsolatban az előzőeken túl a következő tényezők szerepére hívja fel a figyelmet:

Kockázatvállalás és veszély

Egyfelől a túlélést/életben maradáshoz veszélyeztető fenyegetések növekedése egyre nagyobb kockázatvállalásra késztet annak érdekében, hogy megmeneküljünk a veszélyből. (Bromiley, Wiseman, 1989), Másfelől ezek rigiditáshoz, kockázat kerüléshez vezetnek (Staw, 1976)

Kockázatvállalás az aspirációs szint közelében

A célok, az aspirációs szint közelében mind az egyének, mind a szervezetek nagyobb kockázatot vállalnak akár alatta, akár fölötte vannak.

Kockázatvállalás és az erőforrások asszimilációja

A kockázatvállaló viselkedés érzékeny a kockázatvállalók kockázatos erőforrásokra vonatkozó percepciójára. Az új erőforrásokat kockázatosabbak ítélik, mint a hosszabb idő óta rendelkezésre álló, régebbi erőforrásokat. A vezetők hajlamosabbak a szervezeti erőforrásokat kockáztatni, mint a sajátjukat.

Kockázatvállalás és önbizalom

A sikeres kockázatvállalók a korábbi kockázatos helyzetekben elért sikereiket inkább tulajdonítják saját képességeiknek vagy a kedvező környezetnek, mint a szerencsének.

A kockázatvállalás bolyongás (random-walk) modellje

A kockázatvállalással járó döntések véletlen lépések sorozataként születnek, az egyén vagy a szervezet az erőforrások induló beszerzése és felhalmozása (vagy felhasználása) a lehetőségek eloszlásától független.

March (2000) szerint a gazdálkodás eredményeit a kockázatvállalás mértéke határozza meg, a szervezetek kockázatvállalását pedig három tényező alakítja. A kockázatvállalási folyamat első meghatározó tényezője a kockázatbecslés, amely során a vezetők, a döntéshozók jellemzően felbecsülik a döntések kockázatát. A különböző döntéshozóknak eltérő a kockázatvállalási hajlandósága, ami szintén befolyással van a kockázatok vállalásáról hozandó döntésre. Harmadrészt meghatározóak azok a strukturális tényezők, amelyek keretei között a kockázatvállalás történik. Azok a döntéshozók, akik nagyobb kockázatot vállalnak, nagyobb mutatnak sikerességükben, mint azok, akik csak alacsonyabb kockázatot vállalnak.

A szervezeti kockázatvállalás területeit és összefüggéseit bővebben a komplex modelleket bemutató fejezetben ismertetem.

A kockázatvállalás mérése

A kockázatvállalás mérése körül legalább akkora a bizonytalanság, mint a kockázatok tekintetében. Ahogy a kockázatok mérésére sem alkalmazható megbízhatóan egyetlen összevont mutató, úgy a kockázatvállalás folyamatát sem lehet egy mérőszámban kifejezni. A kockázatvállalás mérési módszerei három csoportba sorolhatóak (Slovic, 1962, 1964). A viselkedés mérések (behavioral measures) során a tényleges viselkedést mérik fel valós kockázatvállalási helyzetekben. A második típus a szimulációs, hipotetikus helyzetekben történő viselkedésmérés, amelyben sztenderdizált forgatókönyvek és eredmények szerinti fogadási helyzetekben vizsgálják a személy válaszait, kockázatvállaló viselkedését (Deck és mtsai, 2008). A harmadik módszer a kockázatvállalási hajlandóság, a kockázatvállalási attitűdök mérése, önbeszámolás, papír ceruza tesztekkel, amelyhez különböző kérdőívek állnak rendelkezésre (Rohrmann, 2005). A kockázatvállalás kutatásokban a kérdőíves módszer használata a leginkább elterjedt. Az önkítöltős, önbevallós kérdőívek jellemzően a kockázatvállalás gyakoriságára, a kockázatvállalási szándékra, a kockázatok észlelésére, a kockázatos helyzetekre, kockázatvállaló viselkedésre vonatkozó álláspontra kérdezhetnek rá. A

kérdőíves kutatások eredményei nehezen összehasonlíthatóak, mivel nagyon összetett jelenségekre, sokféle megközelítésben kérdeznék rá, nincsenek standardizált, validált széles körben, általánosan használható, a kockázatvállalás minden elemét és eredményét mérő kérdőívek.

A szervezeti kockázatvállalás mérése még ennél is nagyobb nehézségbe ütközik. A szervezeti kockázatvállalást a vezetők kockázatvállalásán és a szervezeti kockázatvállalást befolyásoló strukturális tényezők elemzésén keresztül lehet megismerni.

2.4. A szervezeti kockázatvállalás és a teljesítmény kapcsolata

A szervezeti kockázatok és hozamok kapcsolatára vonatkozó, előző fejezetben bemutatott változatos eredményeket a dolgozat témája szempontjából tovább kell gondolni, mélyebben kell elemezni a kockázatvállalás bekapcsolásával és a hozam fogalom szervezeti teljesítményre való kiterjesztésével. A szervezeti teljesítmény vizsgálatakor nem szorítkozhatunk csupán a hozamok mérésére, azonban nincs általánosan elfogadott, univerzálisan alkalmazható mutató vagy mutatószám rendszer a szervezeti teljesítmény mérésére sem. Az általános nézet szerint a szervezeti teljesítmény három fő dimenzióval jellemezhető, a számviteli hozamok, a növekedés és a részvénytőzsi eredmények. Hamann kutatócsoportja (Hamann, Schiemann, Bellora, Guenther 2013) a szervezeti teljesítmény dimenziót vizsgáló tanulmányok eredményeit, módszereit vizsgálta, összesítette, elemezte és bírálta.

Tanulmány	Módszer	A szervezeti teljesítmény dimenziói			Eredmény
Combs, Crook és Shook (2005) ^a	Narratív áttekintés és meta-analitikus CFA	Számviteli hozam	Növekedés	Részvény piac	Működési eredmény
Tosi, Werner, Katz és Gomez-Mejia (2000) ^a	Meta-analitikus EFA	Abszolút pénzügyi teljesítmény Tőkearányos megtérülés rövid távon Tőkearányos megtérülés hosszú távon	A pénzügyi teljesítmény változása	Részvény teljesítmény Piaci megtérülés	Belső teljesítmény-mutatók
Richard, Devinney, Yip és Johnson (2009)	Narratív áttekintés	Pénzügyi teljesítmény		Részvényes hozama	Termék piac megtérülés
Murphy, Traylor és Hill (1996) ^b	Narratív áttekintés	Hatékonyság, Likviditás, Nyereség			Méret
Dvinney, Yip és Johnson (2010)	EFA	Számviteli mutatók Cash flow jövedelmezőségi mutatók	Értékesítési mutatók (értékesítés növekedése)	Piaci érték	
Rowe és Morro(1999)	CFA	Pénzügyi (számvitel)		Részvénytőzsi	Szubjektív hírnév
Murphy et al (1996) ^b	PCA (CFA)	Likviditás Nyereségesség Jövedelem hatékonyság Abszolút jövedelem Munkaerő hatékonyság Számvitel-alapú mutatók	Értékesítési mutatók (értékesítés növekedése) Eredmény növekedése		Méret
Fryxell és Barton (1990)	CFA			Piac-alapú mutatók	
Venkatraman és Ramanujan (1987)	MTMM és CFA	Nyereségesség	Értékesítés növekedése Eredmény növekedése		

Megjegyzés: CFA = Confirmatory Factor Analysis (megerősítő faktorlelemzés); EFA = Exploratory Factor Analysis (feltáró faktor analízis); PCA = Pribncipal Component Analysis (főkomponens analízis); MTMM = Multitrait-Multimethod Mátrix.

7. táblázat A szervezeti teljesítmény dimenzióit vizsgáló tanulmányok összefoglalása (Forrás: Hamann, Schiemann, Bellora, Guenther 2013)

A megfogalmazott módszertani és validitási problémák, hiányosságok alapján saját vizsgálati modellt állítottak fel, amelynek keretében 19 változót vizsgáltak 4868 bejegyzett amerikai cég adatain keresztül 1990-2010 között, és azt feltételezték, hogy ezek a szervezeti teljesítmény három dimenziója - a számviteli hozamok, a növekedés és a részvénytőkepiaci eredmények – mentén, három faktorba rendeződnek. Vizsgálatuk azonban 4 faktoros struktúrát eredményezett: az eredetileg feltételezett három faktor - profitabilitás, növekedés, részvénytőkepiaci eredmény – mellett a likviditás önálló faktorként jelent meg, azaz a számviteli hozam faktor két faktorra bomlott: jövedelmezőségre és likviditásra. A 21 éves időszakra kiterjedő vizsgálat eredménye nagyon stabil volt a teljes időtáv alatt és a különböző ágazatok között is, és rávilágított arra, hogy a szervezeti teljesítmény dimenziók többsége nagyon érzékeny a környezeti instabilitásra, a környezeti instabilitás, változékonyság a teljesítménymérés struktúráját és eredményét is befolyásolja.

Szervezeti teljesítmény mutatók	Számviteli mutatók	Méret mutatók				Számviteli eredmények változása
		Alkalmazottak	Értékesítés	Eszközök	Piaci érték	
Számviteli hozam	Cash-flow	Egy alkalmazottra jutó Cash-flow hozam	Értékesítés arányos Cash-flow hozam	Eszköz arányos Cash-flow hozam	Piaci érték arányos Cash-flow hozam	Cash-flow növekedés
	Nettó hozam	Egy alkalmazottra jutó hozam	Értékesítés arányos hozam	Eszköz arányos hozam	Piaci érték arányos hozam	Eredmény javulás
Növekedés		Létszám növekedése	Értékesítés növekedése	Eszközérték növekedése	Piaci érték növekedése	
Részvénytőkepiaci teljesítmény	Teljes részvényesi hozam		Jensen alpha	Tobin féle Q mutató		

8. táblázat A különböző szervezeti teljesítménymutatók összehasonlítása

(Forrás: (Forrás: Hamann, Schiemann, Bellora, Guenther 2013)

A vizsgálat során a kutatók a szervezeti teljesítmény észlelt indikátoraira (perceptual OP indicators) nem kérdeztek rá, csupán az objektív számviteli adatokból képezhető mutatókat vették figyelembe. A szervezeti teljesítmény értékelési módjainak változatossága tükrözi, a szervezeti teljesítmény kialakulásának összetett, komplex folyamatát. Az egyszerű teljesítménymutatók értékelése mellett a teljesítmény és sikeresség egymáshoz való viszonya is fontos kérdés, amit a szervezeti sikeresség komplex modelljeinek bemutatása kapcsán ismertettek.

A szervezeti teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatának kérdésköre nem új, Cyert és March már 1963-ban megfogalmazta azt a kérdést, hogy a szervezeti siker v. kudarc milyen kapcsolatban van a szervezeti innovációval, a szervezeti teljesítmény és a szervezeti döntésekben megjelenő kockázatvállalás hogyan kapcsolódik össze. Az általuk kidolgozott elméleti modell szerint a teljesítmény és a kockázatvállalás között közvetlen fordított kapcsolat áll fenn, azonban a decentralizáció és a szervezeti tartalék (slack) pozitív közvetett kapcsolatban van a teljesítménnyel.

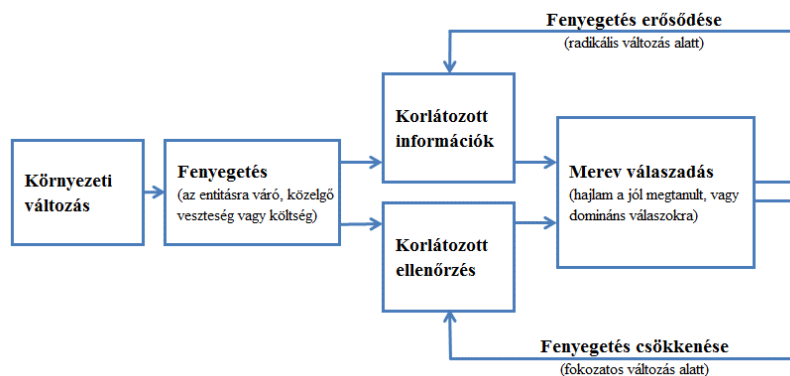
Simon korlátozott racionalitás elmélet megalkotásával rávilágított arra, hogy a szervezeti döntések többsége rosszul strukturált problémákhoz kötődik (Simon, 1982), és a döntések során a vezetők a racionális szempontok és elemzések mellett heurisztikákat alkalmaznak.

Singh a szervezeti teljesítmény és a kockázat vállalás kapcsolataira vonatkozó szakirodalmi eredmények áttekintése alapján megállapítja, hogy az eredmények három területen ellentmondásosak: a kockázat és hozam kapcsolata, a kockázattal, mint a visszaesésekre adott válasz, illetve az innováció szerepe. (Singh, 1996)

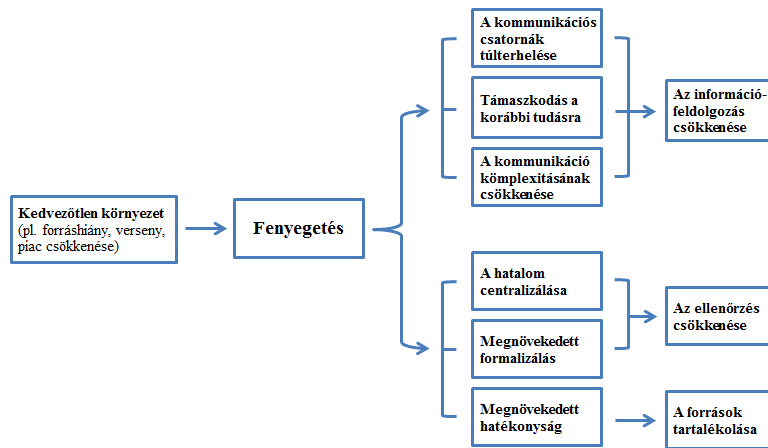
A kockázat és a hozam közötti kapcsolat ellentmondó eredményei a korábbi fejezetben bemutatásra kerültek. Az innováció és a kockázattal, teljesítmény kapcsolatát a komplex modellek kapcsán a dolgozat későbbi fejezetében ismertetem, itt csupán a szervezeti hanyatlásra/visszaesésre adott eltérő válaszokat foglalom össze.

Hirschmann (1979) szerint visszaesés, hanyatlás esetén két válasz lehetséges, az egyik a kilépés, a cég megszüntetése, értékesítése, a másik a hiányosságok korrigálására alkalmas megoldások keresése. Cyert és March modellje szerint a szervezet a visszaesésre korrektív folyamatokkal reagál, más szerzők pedig az innovációs lehetőségek szerepét hangsúlyozzák a szervezeti krízisek idején (Lindblom, 1966, Whetten, 1981, Wilson, 1966 – idézi Shing, 1996)

Staw megállapítása szerint a vállalatok összeomlását gyakran a környezeti változásokra adott hibás válaszként szemlélik, ami alapvetően két okkal magyarázható. Egyrészt a környezeti fenyegetés az információs folyamatokat korlátozza, beszűkül a környezetre való figyelem, egyszerűbb információs kódok vagy csökkentett információs csatornák kerülnek alkalmazásra. Másfelől a fenyegető helyzetekben csökken a kontrollképesség, ezért a hatalom és a befolyás koncentrálódik, vagy felfelé tolódik a hierarchiában, ami az információs, és a kontroll folyamatokban olyan változásokat eredményez, ami a szervezet viselkedés rugalmasságának csökkenését vetíti elő. (Staw et al. 1981). Staw fenyegetés - rigiditás elmélete is erre a mechanizmusra épül, és azokat a hatásmechanizmusokat fogalmazza meg, amelyek a környezeti fenyegetésekre, kihívásokra jelentkeznek egyéni, csoport és szervezeti szinten.



7. ábra A Fenyegetés-rigiditás ciklus
(Forrás: Staw, 1996)



8. ábra A környezeti fenyegetés hatásai szervezeti szinten
(Forrás: Staw, 1996)

Shing a szervezeti teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatának vizsgálata során a szervezeti tartalékok és a decentralizáció hatásait is elemezte. Vizsgálata alapján arra a megállapításra jutott, általában azok a cégek vállalnak nagyobb kockázatot, akik decentralizáltabban működnek, vagy nagyobb szervezeti tartalékkal rendelkeznek. Ugyanakkor azt is kimutatta, hogy bár a gyengébb teljesítményű cégek kisebb szervezeti tartalékokkal rendelkeznek, mégis nagyobb kockázatot vállalnak. A szervezeti tartalékok a decentralizáció irányába hatnak.

	Szervezeti kockázat vállalás a döntések során	Decentralizáció	Szervezeti teljesítmény
Szervezeti kockázat vállalás a döntések során		A decentralizáltabb cégek több kockázatot vállalnak	A gyenge teljesítményű cégek nagyobb kockázatot vállalnak
Decentralizáció	A decentralizáltabb cégek több kockázatot vállalnak		A jobban teljesítő cégeket decentralizáltabban működnek
Organizational slack – Szervezeti tartalék	A nagyobb szervezeti tartalékkal rendelkező cégek nagyobb kockázatot vállalnak	A szervezeti tartalékkal rendelkező cégek decentralizáltabban működnek	A gyengébb teljesítményű cégek kisebb szervezeti tartalékkal rendelkeznek

9. táblázat A szervezeti kockázatvállalás és teljesítmény kapcsolata
(Shing, 1996 alapján saját szerkesztés)

A szervezeti kockázatvállalás és teljesítmény vizsgálata során a kutatók a kockázat-hozam kapcsolatok eredményei mellett, az oksági kapcsolatok feltárása érdekében is számos vizsgálatot folytattak. Bromiley vizsgálata két kérdés megválaszolására irányult. 1. Mi határozza meg a cégek által vállalt kockázat mértékét, azt, hogy egy cég mekkora kockázatot vállal? 2. Milyen hatást gyakorol a kockázatvállalás a jövőbeli gazdasági teljesítményre (Bromiley, 1991)

Az oksági kapcsolatok felderítése érdekében Bromiley két modellt alkotott a kockázat modellt és a teljesítmény modellt, amelybe a cég múltbeli teljesítménye és az ágazat teljesítményét, az ágazat múltbeli teljesítményét, a tartalékokat (slack), az aspirációkat, a várakozásokat, a kockázatot (a társaság jövedelem folyamának bizonytalansága) és a kockázatvállalást (innováció, szervezeti változás és az általános vezetők által bevezetett változások) szerepeltette, és amelyeket a következő képletekkel írt le:

Kockázat modell

$$\text{Kockázat}_{t+1} = b_0 + b_1 \text{ teljesítmény}_t + b_2 \text{ iparági teljesítmény}_t + b_3 \text{ várakozások}_t + b_4 \text{ aspirációk}_t + b_5 \text{ tartalék}_t + b_6 \text{ tartalék}_t^2 + b_7 \text{ kockázat}_t + e$$

ahol: b_i = becslési paraméter, t = év, e = hibahatár

Teljesítmény modell

$$\text{Teljesítmény}_{t+2} = c_0 + c_1 \text{ teljesítmény}_{t+1} + c_2 \text{ iparági teljesítmény}_{t+2} + c_3 \text{ várakozások}_{t+1} + c_4 \text{ aspirációk}_{t+1} + c_5 \text{ tartalék}_{t+1} + c_6 \text{ tartalék}_{t+1}^2 + c_7 \text{ kockázat}_{t+1} + e$$

ahol: c_i = becslési paraméter, t = év, e = hibahatár

Bromiley eredményei a Bowmann paradoxont megerősítették, azaz a kockázat és a hozam között negatív kapcsolatot, a szervezeti kockázatvállalás és a teljesítmény között azonban pozitív kapcsolatot mutatott ki. A modell egyes tényezőinek összefüggéseire vonatkozó eredményeket az áttekinthetőség érdekében a következő táblázatban foglalom össze

A modell elemei/változói	Kockázat	Jövőbeli teljesítmény
A cég múltbeli teljesítménye és az ágazat teljesítménye	Negatív kapcsolat	
Az ágazat múltbeli teljesítménye	Negatív kapcsolat	Pozitív kapcsolat
Slack/tartalék	U alakú kapcsolat	U alakú kapcsolat
Aspirációk (törekvések)	Pozitív kapcsolat	Pozitív kapcsolat
Várakozások	Negatív kapcsolat	Negatív kapcsolat
Kockázat (a társaság jövedelem folyamának bizonytalansága)		Negatív kapcsolat
Kockázatvállalás, innováció, szervezeti változás és az általános vezetők által bevezetett változások		Pozitív kapcsolat

10. táblázat A kockázat, kockázatvállalás és jövőbeli teljesítmény kapcsolata

Bromiley, 1991 alapján saját szerkesztés

A kockázat modell alapján a következő összefüggések rajzolódtak ki: A gyengébb teljesítményű cégek több kockázatot vállalnak, kockázatosabb döntéseket hoznak. Az aspirációk pozitív kapcsolatban állnak a kockázattal, a várakozások azonban negatívan, fordított irányban

befolyásolják a kockázatot. A szervezeti tartalékok hiánya és bősége egyaránt nagyobb kockázathoz vezet.

A teljesítmény modell alapján pedig megállapítható, hogy a kockázat csökkenti a jövőbeli teljesítményt, az aspirációk pozitívan, a várakozások pedig negatívan befolyásolják, a rendelkezésre álló és potenciális tartalékok növelik a teljesítményt (Bromiley, 1991).

Denreiff állítása szerint a múltbeli teljesítmény nem ok-okozati kapcsolatban van a kockázatvállalással hanem ez egy egyszerű adaptációs folyamat eredménye (Denreiff, 2008).

A korábbi elméletekben a kockázatvállalást tudatos, szándékolt döntésnek tekintik, és azt is feltételezik, hogy a szervezetek képesek a kockázatok és a várható hozamok előrejelzésére és ezek alapján döntési alternatívák közül választanak. Denreiff szerint azonban a szervezetekben általában hiányzik ez az előrelátás, és a vezetők általában nem ismerik az alternatívák várható eredményének valószínűségét sem. A vezetőkre inkább tekinthetünk alkalmazkodó döntéshozóként, akik többnyire próba-szerencse (trial-error) alapon, intuitív módon döntenek, és nem azért kockáznak, mert tudatosan vállalják a kockázatot, sokkal inkább nem tudatos módon, azaz annak eredményeként, hogy kiderül a kiválasztott alternatíváról, hogy túl kockázatos, nem hozza az elvárt eredményt.

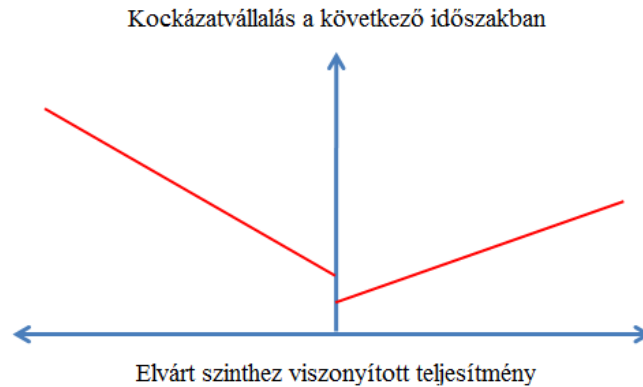
A környezethez való alkalmazkodáson alapuló kockázatvállalás modelljének megalkotása során Denreiff a következő kérdéseket, szabályokat fogalmazta meg (Denreiff, 2008)

Mikor kell a régi tevékenységgel vagy stratégiával felhagyni és új tevékenységet vagy stratégiát bevezetni? Ezzel kapcsolatban azt állítja, hogy a szervezetek ha a múltban eredményesnek bizonyult a tevékenységük, inkább folytatják azt, míg, ha a tevékenység a múltban rossz teljesítményt eredményezett, inkább felhagynak vele.

Hogyan választanak a szervezetek a különböző tevékenységek, stratégiák közül, amikor szükségessé válik a váltás? Denreiff szerint a választást nem az új tevékenységek kockázatoságáról alkotott hiedelmek, elképzelések befolyásolják, a vezetők sokkal inkább a kockázati szinttel kapcsolatos explicit elvárások nélkül döntenek.

Vizsgálatában 50 ezer cég 10 éven keresztüli adatait használta fel. Az eredmények alapján a kockázatvállalás és a teljesítmény között U alakú kapcsolat mutatkozott, ami a szerző szerint nem a preferencia váltással, hanem az alkalmazkodási folyamattal magyarázható. Kutatásában a nagyon alacsony teljesítmény kockázatvállalást gátló hatását (túlélési pont) nem sikerült kimutatnia.

Denreiff (2008) szerint negatív/fordított a kapcsolat a múltbeli teljesítmény és a kockázatvállalás között, ha a múltbeli teljesítmény negatív. Ha a múltbeli teljesítmény az elvárt szint felett volt, a szervezet eredményesen működött, akkor az pozitív hat a kockázatvállalásra. U alakú összefüggés figyelhető meg az elvárt szinthez viszonyított teljesítmény és a jövőben várható kockázatvállalás között



9. ábra A jövőbeli kockázatvállalás és a múltbeli teljesítmény kapcsolata
(Forrás: Denreiff, 2008)

A teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatára vonatkozó magyarázatok

A magatartástudományi kutatók a korlátozott racionalitás és figyelem, valamint az aspiráció bevonásával magyarázzák a kockázatvállalással kapcsolatos jelenségeket. A szervezetek nem képesek folyamatosan figyelni a környezetet az ígéretes alternatívák és megoldások keresése érdekében, csak akkor kezdenek új megoldásokat keresni, amikor a teljesítményük az elvárt szint alá süllyed. A kockázatvállalás ebben a vonatkozásban úgy értelmezhető, mint a keresés eredményeként adódó, kockázattal járó új tevékenységek meghonosítása, bevezetése. Az új tevékenységek, folyamatok gyakran megbízhatatlanabbak, bizonytalanabbak, mint a jelenleg folytatott tevékenységek és rutinok, emiatt csak akkor várható, hogy kockázatosabb tevékenységre váltanak a szervezetek, ha a teljesítményük elmarad az elvárttól.

Simon szerint a szervezetek attól függően minősítik az elért eredményt kielégítőnek vagy nem kielégítőnek, hogy a jelenlegi teljesítményük az elvárt szint alatt vagy fölött van. Ha az elvárt szint alatt teljesítenek, akkor maximalizálják a kielégítő eredmények megszerzésének valószínűségét, ha pedig jóval felette vannak, akkor növelik az új megoldásokra irányuló keresést, mivel a korábbi jó teljesítményük eredményeként tartalékkal rendelkeznek, feltáró projekteket indítanak (Simon, 1982)

Az aspirációk a teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatait a következő táblázat foglalja össze

	Magatartás tudományi elméletek (Cyert, March, Shapira)	Stratégiai vezetés elmélet (Ansoff)	Stratégiai referencia pont elmélet (Kilátás elméleten alapul) (Fiegenbaum, Thomas)
Szervezeti, döntési szabályok	<ul style="list-style-type: none"> - Tervszerűség, tudatosság - Korlátozott racionalitás - Kielégítő megoldások keresése - Célirányosság 	<ul style="list-style-type: none"> - Környezetre figyelés - Lényegében racionális - Célkeresés (maximalizáló és a kielégítő/elég jó megoldások között) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapacitások környezethez illesztése - Stratégiai választás - A fenyegetés vagy lehetőség vezetési kérdés
Aspirációs szintet befolyásoló tényezők	<ul style="list-style-type: none"> - Múltbeli tapasztalatok (múltra figyelő) - Társas összehasonlítás - Történelmi összehasonlítás 	<ul style="list-style-type: none"> - Jövőbeli várakozás (jövő orientált) - Vezetői választások befolyásolják a külső környezetet és a belső tényezőket 	<ul style="list-style-type: none"> - Jövőbeli várakozás (jövő orientált) - Belső tényezők - Külső tényezők - Idő (múlt, és jövő)
Aspirációk és kockázatvállalás kapcsolata	<ul style="list-style-type: none"> - Az aspirációkhoz viszonyított teljesítmény függvénye a kockázatvállalás 	-	-
Az aspirációk elérésére való elkötelezettség	<ul style="list-style-type: none"> - A teljesítmény és az aspirációs szint közötti távolság határozza meg 	<ul style="list-style-type: none"> - A fontosság vagy sürgősségre/elsőbb-ségre vonatkozó vezetői döntés 	<ul style="list-style-type: none"> - A teljesítmény és a referencia pont közötti távolság - szervezeti konszenzus
Adaptáció/Alkalmazkodás	<ul style="list-style-type: none"> - Tanulás - Tapasztalatokon alapuló kiigazítás 	<ul style="list-style-type: none"> - Vezetői döntés, amely a környezeti turbulenciából és a vezetői agresszivitásból adódóan észlelt változás szükségességén alapul 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégiai választás - Folyamatos alkalmazkodás növeli a hatékonyságot
Összetett (multiple) aspirációk	<ul style="list-style-type: none"> - Szekvenciális figyelem 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioritás alapú szimultán/megosztott figyelem - Stratégiai v. operatív aspirációk 	<ul style="list-style-type: none"> - Többdimenziós és többváltozós referencia pontok elsőbbsége
Alapvető előfeltétel	<ul style="list-style-type: none"> - A múltbeli teljesítmény alakítja a stratégiai viselkedést 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégiai választások határozzák meg a teljesítményt 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégiai választások határozzák meg a teljesítményt
Teljesítménynövelés módja	-	<ul style="list-style-type: none"> - A környezeti turbulenciához illeszkedő agresszív stratégia - Megfelelő reagáló képesség az agresszivitásra - Az egymás támogatásának képessége 	-

11. táblázat Az aspirációk, kockázatvállalás és teljesítmény kapcsolatai

Shinkle, 2012 nyomán saját szerkesztés

March és Shapira a kockázatvállalás és a teljesítmény közötti kapcsolatra vonatkozó ellentmondó eredményeket a kritikus/túlélési szint/pont (critical performance target) és az aspirációs szint fogalmának bevezetésével oldotta fel. A vezetők a döntéseik során erre a két referencia szintre figyelnek, e között mozognak. Azok a vezetők, akik a túlélési szintre figyelnek kerülnek a kockázatot, de hajlandóak nagyobb kockázatot vállalni a szervezeti teljesítmény javítása érdekében. Az aspirációs szintre figyelő vezetők ezzel szemben kockázatvállalóbbak és növelik a kockázatvállalásukat, ha azt tapasztalják, hogy a szervezet teljesítménye bármely tekintetben elmarad a kitűzött céltól (March-Shapira, 1987)

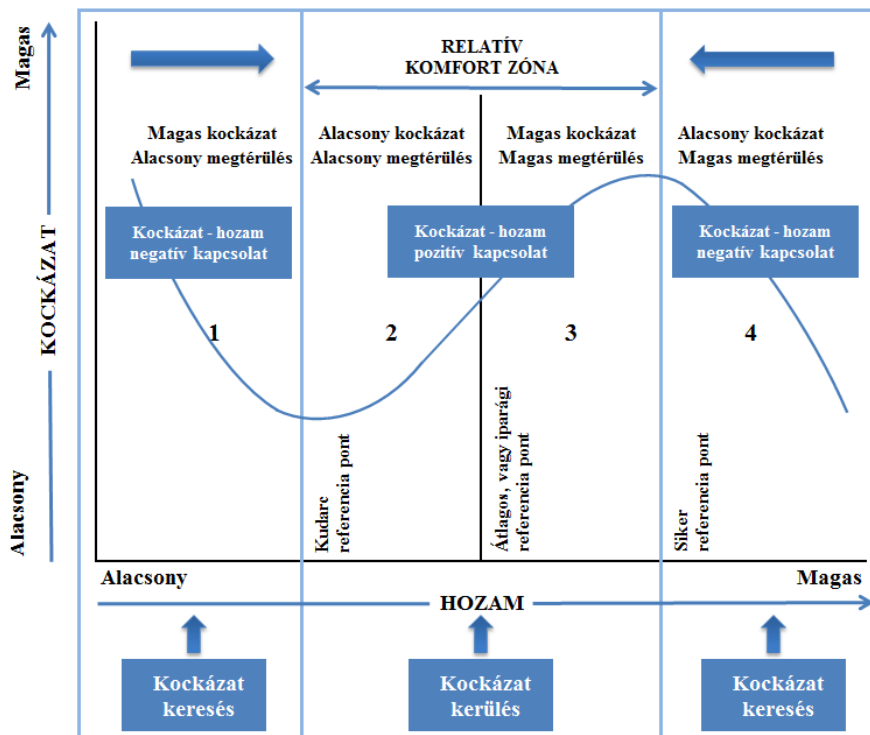
A kockázatvállalás pénzügyi és közgazdasági modelljeiben a kockázati attitűdöt stabil emberi vonásként kezelik, a klasszikus hasznossági elméletek szerint viszont biztos körülmények között az egyének kockázat kerülők, bizonytalan körülmények között pedig kockázatkeresők. Az egyéni kockázat preferenciák egyéni tényezőktől függően is változnak. A magatartástudományi kutatók azt állítják, hogy a kockázat preferenciák változóak, amit az aspirációkhoz viszonyított teljesítmény befolyásol. A kockázat preferenciák változékonyságát több kutatás igazolta, és meghatároztak bizonyos kontingenciákat, együttjárásokat is. A Kahnemann és Tversky által megfogalmazott keretezési hatás is értelmezhető az egyéni kockázat preferenciák változó természete szempontjából is, ami hatással van a kockázat vállalásra.

A szervezeti döntéshozók viselkedése a kilátás elmélet alapján is leírható, magyarázható. A kockázatvállalást a szervezetekben a döntéshozók bizonytalan kilátások mellett hozott, tudatos választásai alakítják, a múltbeli teljesítmény befolyásolja az észlelt status quo-t, a teljesítmény és a kockázat vállalás között negatív/fordított kapcsolat mutatható ki. A teljesítmény és kockázatvállalás közötti U alakú kapcsolat is magyarázható a kilátás elmélet alapján: (Fiegenbaum és Thomas, 1988) Az elvárt szint alatt teljesítők a profit növelése érdekében magas hozamú projekteket keresnek, és ezáltal vállalnak nagyobb kockázatot. Ebben a helyzetben tehát fordított a kapcsolat, és meredekebb a függvény. Az átlag fölött teljesítőknél viszont pozitív a kapcsolat, ami a kockázatkedvelők viselkedésének analógiájára azzal magyarázható, hogy a kockázat kedvelők alacsonyabb megtérülést is elfogadnak magasabb variabilitás mellett, és ezzel vállalnak nagyobb kockázatot.

Miller és kutatócsoportja a változó szervezeti kockázatpreferenciák, a kockázatvállalás és a teljesítmény kapcsolatát vizsgálta (Miller, 2004). Három teljesítmény kategóriába tartozó szervezetet figyelt meg, az első csoportba a csőd közeli, csőd által fenyegetett cégek (túlélési szint) tartoztak, a második kategóriába azok a cégek kerültek, akik még nincs közvetlen csődveszélyben, de teljesítményük az elvárt (aspirációs) szint alatt van, a harmadik csoportba pedig az aspirációs szint felett teljesítő cégeket sorolták. Vizsgálati eredménye szerint a csőd közelében, a túlélési szint körül csökken a kockázatvállalás. Ha nincs csődveszély, akkor viszont az aspirációs szinttől való

távolság – akár alatta, akár felette van a cég - növeli a kockázatvállalást. Emellett az eredmények azt mutatják, hogy a teljesítmények javulásával mindhárom kategóriába tartozó cégnél csökken a kockázatvállalás.

A különféle, egymásnak ellentmondó eredményekre szellemes megoldást kínál a Mukherji és társai által alkotott modell. (Mukherji et al, 2008). Mukherji és kollégái a szervezeti teljesítmény és kockázatvállalás kapcsolatait vizsgálták, és modelljükbe bevonták a tartalékokat valamint az aspirációkat is. Vizsgálatuk eredményein alapul a többváltozós kockázat-hozam modell. A szerzők által felvázolt összefüggéseket a kockázatvállalásra vonatkozó megállapításaikkal kiegészítve a következő ábra mutatja be.



10. ábra többváltozós kockázat-hozam modell és a kockázatvállalás kapcsolata
(Mukherji et al, 2008 alapján saját szerkesztés)

A többváltozós modellben a szerzők a relatív/fajlagos teljesítmények, hozamok (azaz az egységni ráfordításra, befektetésre jutó hozamot) és a kockázatok kapcsolatát vizsgálják.

A kockázatok és a hozamok kapcsolatában négy zónát különböztetnek meg. Az első zónában magasak a kockázatok, alacsony a hozam, kapcsolatuk fordított. A második zónában alacsony a kockázat és alacsony a hozam is, a harmadik zónában a kockázat és a hozam egyaránt magas, a második és harmadik zónában a kockázat és hozam között pozitív kapcsolat van. A negyedik zónában alacsony kockázatok mellett magas hozamok érhetőek el, a két változó közötti kapcsolat negatív irányú, fordított. A különböző zónákban a szerzők megállapítása szerint a szervezetek eltérő módon viselkednek. Az első zónában a vezetők kockázat kereső viselkedést mutatnak, és a magas kockázatú de alacsony hozamot eredményező helyzetekből egyre inkább a kisebb kockázattal járó

alternatívákat választják. A második és harmadik zónában, amelyet a szerzők a viszonylagos komfort zónájának neveznek, a cégek az elvárt szint körüli teljesítményt (kicsit alatta, kicsit fölötté) nyújtanak, viszonylag stabil a helyzet, ezért a státus quo fenntartására törekszenek, és inkább a kockázatkerülés a jellemző rájuk. Ha a második zónában, ahol az alacsony kockázatokhoz alacsony hozamok kapcsolódnak a kockázatok aránytalanul növekedni kezhetnek a hozamok megfelelő növekedése nélkül, és a szervezetek visszacsúszhatnak az 1-es zónába (magas kockázat, alacsony hozam), miközben a céljuk az, hogy a 3-asba kerüljenek (magas hozam, magas kockázat). Ha ide jutottak a vezetők igyekeznek ebben a zónában maradni, és a magas hozamok érdekében magas kockázatot vállalnak. Mivel azonban kicsi az esélye annak, hogy a kockázatok növekedése nélkül tartósan növelhetőek legyenek a hozamok, ezért a vezetők azt feltételezve hogy a tartalékaik elégségesek a kockázatok kedvezőtlen hatásainak ellensúlyozására, kockázatkerülővé válnak. Ezzel átlépnek a következő zónába, és egyre inkább keresni kezdik a kevésbé kockázatos, de magas hozamú lehetőségeket. A negyedik zónában a magas hozamok alacsony kockázatok mellett érhetőek el, mivel azonban a hozam növelését extrém módon nehéz a kockázatok egyidejű csökkentése mellett megvalósítani, így ebben a zónában tartósan kevés ideig lehet maradni. Előbb-utóbb csökkennek a hozamok, egyre alacsonyabb megtérülés várható, így a szervezetek vagy csökkentik a kockázatvállalásukat (és visszakerülnek a relatív komfort zónába), vagy a hozamok növelése érdekében egyre több kockázatot vállalnak, egyre csökkenő hozamok mellett, és ezzel ismét átkerülhetnek az 1. zónába.

A szerzők által leírt dinamika emlékeztet a gazdasági ciklusokra, ennek tárgyalása azonban meghaladja témánk kereteit. Adizes életciklus modellje szerint is eltérő a kockázatvállalás a különböző szervezeti életszakaszokban, a növekvő szakaszban lévő cégekre a kockázatvállalás, hanyatló szakaszban pedig a kockázatkerülés jellemző. (Adizes,

A modell eredményei jól összeegyeztethetők a korábbi elméletek megállapításaival, egyúttal rávilágít arra is, hogy az eredmények, a kockázat-kockázatvállalás és teljesítmény kapcsolatát számtalan tényező befolyásolja, az értelmezése során pedig mindig tisztában kell lenni azzal, hogy pontosan mit, mikor, milyen környezetben, milyen feltételek mellett mérünk, hiszen a különböző mérési módszerek és modellek a bonyolult összefüggésrendszer más-más dimenziójára világítanak rá. Az ellentmondó eredmények tehát nem egymást kizáróak, hanem egymás mellett létező, egymást kiegészítő megállapítások, mindegyik más-más feltétel rendszer mellett igaz.

A következő táblázatban összefoglalóan bemutatásra kerülnek a kockázatvállalás és teljesítmény kapcsolatára vonatkozó legfontosabb eredmények.

	Elvárt Hasznosság Elmélete (Expected Utility Theory)	Kilátás elmélet (Prospect Theory)	Magatartás elmélet (Behavioral Theory of Firm)
Az elemzés szintje	egyén	egyén; a szervezeti szintű alkalmazás során nem egyértelmű, hogy a szervezeten belül ki milyen döntésekkel, hogy alakítja a szervezet magatartását egyéni és szervezeti szinten eltérő lehet a kockázat percepció	szervezet
Racionalitás mértéke	Teljes mértékben racionális	Korlátozott racionalitás Kognitív torzítások	Korlátozott racionalitás Szervezeti és kognitív torzítások
Referencia pont	nincs	egy semleges referenciapont	több aspirációs szint
Döntéshozó célja	Profit maximalizálás	Kielégítő, elég jó megoldások	Kielégítő, elég jó megoldások
Kockázatvállalási preferencia előrejelzője	Hasznosság x Valószínűség az összes eredmény összegzésével	Értékfüggvény	Az aspirációkhoz viszonyított teljesítmény
Kockázatvállalás és teljesítmény kapcsolata	Nagyobb hasznosság reményében nagyobb kockázatvállalás	A várható nyereség v. veszteség függvényében változik Nyeresség esetén kockázat kerülés Veszteség esetén kockázatkeresés	Elvárt szint feletti teljesítmény esetén kockázat keresés, az alatt kockázat kerülés a referencia pont körüli teljesítmény esetén neutrális/közömbös/semleges magatartás várható
Fő képviselő	Bernoulli, Morgenstein	Kahnemann, Tversky	Cyert, March, Simon March, Saphira

12. táblázat A teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatát magyarázó elméletek összehasonlítása
Holmes et al, 2011 munkája nyomán

2.5. A szervezeti kockázatvállalás és sikeresség komplex modelljei

Az előzőekben bemutatott elméletek, kutatások a szervezeti kockázatvállalást és a teljesítmények, hozamok kapcsolatát elemezték, és ehhez az összefüggéshez kapcsolódóan bevontak néhány változót is a vizsgálatokba.

A kutatások másik csoportja a kockázatvállalást a vállalkozási tevékenység egy elemének tekinti, és a szervezetek sikerességét, teljesítményét komplex módon, a különböző tényezők közötti interakciók elemezésén keresztül vizsgálja.

A 90-es évek eleje óta számos szerző igazolta, hogy a vállalatok sikeressége az ún. vállalkozói orientáció függvénye. A vállalkozói orientáció lényege az innováció, azaz új termék, új folyamatok vagy új értékek létrehozása, és az ehhez kapcsolódó kockázatvállalás. A vállalkozói magatartás fogalmát Covin és Slevin (1986) vezette be. Covin és Slevin három tényezőt, az innovativitást, proaktivitást és a kockázatvállalást sorolt a vállalkozói magatartás alá. A szerzők az innovativitást tartják a vállalkozói viselkedés kulcstényezőjének, mivel azonban az innováció mindig kockázatos,

ezért ennek előfeltétele a kockázatvállalás. A vállalkozói orientáció a már létező cégek esetében a következő tevékenységekben jelenik meg: 1. Innováció 2. Új üzletág kialakítása, létrehozása egy cégen belül, ami az új piacok szerzésére irányuló innovációk előzménye, vagy következménye is lehet. 3. A működő cégek átalakítása a cégek létrehozását megalapozó ötletek, felismerések megújításával, átalakításával

Mielőtt rátérnék a komplex modellek bemutatására, röviden tisztázni kell az innováció fogalmát is. Az innováció fogalmának meghatározása a kockázatvállaláshoz hasonlóan szintén nem egységes. Szántó rámutat arra, hogy az innováció fogalmát teljesen más jelenség leírására használja a közgazdasági és a menedzsment-szakirodalom, mint a műszaki tudományok. Korunk társadalma már nem csupán kockázattársadalom, hanem egyre inkább innovációs társadalom. A műszaki felfogás szerint az innovációt az új tudás létrehozása, az innovatív megoldások kialakítása, és nem egyszerűen annak elterjedése jelenti. A közgazdászok és a vezetők az innováció fogalmán a tudományos eredmények ipari alkalmazását, a gazdasági hasznosítás folyamatát, a tudás versenyképes termékekké és szolgáltatásokká történő transzformációját értik (Szántó, 2004).

A innováció fogalmának és eszköztárának meghatározását tartalmazó Oslo kézikönyv szerint (2005) az innováció „új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése.”

Az Innováció menedzsment kézikönyv (Pakucs, Papanek, 2006) megfogalmazása szerint az innováció mindig új tudást jelent, motivációja a változó fogyasztói igényekhez való alkalmazkodás kényszere, jellemzője a fogyasztóorientáltság, újdonság, bizonytalanság. Az innováció különböző típusai ismertek. Piacvezérelt innováció az az újdonság, amelyre felismert piaci igény létezik, és amelynek eredményeként új termék/szolgáltatás jön létre. Az innováció által kínált előnyök ebben az esetben a fogyasztónál megjelenő alacsonyabb ár, az új termékkel járó jobb szolgáltatás, rövidebb szállítási határidő és/vagy hosszabb élettartam lehet. A technológia vezérelt innováció a technikai fejlődés nyújtotta lehetőségek piaci kihasználására, új technológia létrehozására irányul. A szervezeti innováció új szervezeti megoldások kialakításában jelenik meg, ilyen lehet pl. az üzleti folyamatok újraszervezése. A vállalati folyamatok újragondolásának, újraszervezésének, áttervezésének az eredménye az alacsonyabb költségekben, jobb minőségben, nagyobb rugalmasságban jelenik meg. Az innováció fontos aspektusa a tanulási képesség, különösen a szervezeti innovációk esetében

A szervezeti innovációk típusait foglalja össze a következő táblázat.

		A szervezet központi alkotóelemei*	
		Változatlan	Változó
A központi alkotóelemek* közötti kapcsolat	Változatlan	Inkrementális innováció (pl. munkakörök bővítése, dolgozói részvétel a minőségellenőrzésben)	Moduláris innováció (pl. autonóm munkacsoport)
	Változó	Architektúrális innováció (pl. lapos szervezetek, Lean szervezetek, profit centrumok)	Radikális innováció (pl. virtuális szervezetek)

*központi elem a szervezeti erőforrások és az azokhoz való hozzáférést szabályozó szereplők

13. táblázat A szervezeti innovációk típusai (Schienstock, 2004, 18.o, in Csizmadia 2015)

Az EUROSTAT és a KSH az 1990-es évek eleje óta rendszeresen készít felméréseket az innováció és a gazdasági jellemzők kapcsolatáról, helyzetéről. A KSH és CIS (Community Innovation Survey) felmérések alapján megállapítható, hogy a magyar vállalatok 31%-a innovatív, ami az EU27 ország átlagának 60%-át sem éri el. A felmérések eredményei szerint az innovativitás a gazdasági fejlődéssel és a cégméret növekedésével exponenciálisan nő (KSH, 2012).

A szervezetek kockázatvállalása és sikeressége közötti kapcsolat már nagyon régen megfogalmazódott. Schumpeter (1934) szerint a vállalkozás lényege az innovativitás, az innováció eredményezi a jövedelmet és ez szükséges a társaságok fenntartható növekedéséhez. A technológiai fejlődéssel, és a gyorsuló növekedéssel egyre nagyobb számban és mértékben jelentek meg a bizonytalanságból, a kiszámíthatatlanságból eredő kockázatok. A technológia folyamatos megújulásához, fejlődéséhez és a társadalmi, gazdasági növekedéshez innováció szükséges, a tudás és a gyors alkalmazkodás gazdasági szerepe felértékelődött, a műszaki fejlődés, az innováció a vállalati versenyképesség és a nemzetgazdaság növekedésének fő forrásává vált. Az innováció az átlagosnál jóval nagyobb mértékű bizonytalansággal jár, így elképzelhetetlen kockázatvállalás nélkül.

A szervezetpszichológia a szervezeti kockázatvállalást és innovativitást elsősorban a pszichológiai tényezők szerint vizsgálja, és keresi azokat az összefüggéseket, amelyek meghatározóak a szervezetek megújulása, növekedése szempontjából, amely során az innováció és a kockázatvállalás szorosan egymáshoz kapcsolódik.

Zahra és Covin (1995) longitudinális vizsgálatukban igazolták, hogy a vállalkozói orientáció növeli a pénzügyi teljesítményt, a profitabilitást és javítja a versenyképességet. Ők a proaktivitást és az új termékek fejlesztésében megnyilvánuló kockázatvállalást tartották a teljesítménynövelés motorjának. A vállalkozói orientáció előnye az is, hogy többféle stratégia alkalmazására ösztönzi a céget, s mindez egymást kiegészítve többszintű versenyelőnyhöz juttatja a szervezetet. Zahra 1991-

es vizsgálatában a vállalkozói orientáció hatását az eladások növekedésében és a pénzügyi profitabilitásban egyaránt kimutatta, ugyanakkor más vizsgálatok csak az eladások növelésében találták meg ezt a hatást, a pénzügyi profitabilitásban nem (Morris and Sexton, 1996; Saly, 2001).

A vállalkozói orientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatását több, különböző országban végzett vizsgálat is igazolta (Frese et al., 2002; Hult et al., 2004; Lee et al., 2001; Smart and Conant, 1994; Swierczek and Thai, 2003; Wiklund, 1999; Wiklund and Shepherd, 2005; Yusuf, 2002).

Antoncic és Hisrich szlovén szerzőpáros 2000-ben megjelent könyvében (Antoncic, Hisrich, 2000) összefoglalja a korábbi kutatásokra vonatkozó adatokat, amit a szerzők munkája nyomán az 1. sz. táblázat mutat be.

		Covin and Slevin (1991)	Zahra (1991)	Russell and Russell (1992)	Naman and Slevin (1993)	Zahra (1993a)	Zahra and Covin (1995)	Lumpkin Dess (1996)	Dess, Lumpkin Covin (1997)	Antoncic, Hisrich
Vizsgált tényezők	Környezeti jellemzők	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Szervezeti jellemzők	x	x	x	x			x		x
	Teljesítmény	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Modell kapcsolatok	A vállalat belüli vállalkozás és korrelációi	ENV Π CE ORG Π CE CE Π PER	ENV Π CE ORG Π CE CE Π PER	ENV Π CE ORG Π CE CE Π PER		ENV Π CE CE Π PER	CE Π PER	CE Π PER		ENV Π CE ORG Π CE CE Π PER
	Kölcsönhatások (+ v. -)	ENV:CE Π PER ORG:CE Π PER			ENV:CE Π PER ORG:CE Π PER	ENV:CE Π PER	ENV:CE Π PER	ENV:CE Π PER ORG:CE Π PER	ENV:CE Π PER	
A kutatás jellemzői	Kutatási design	Konceptuális vizsgálat	Empirikus vizsgálat	Empirikus vizsgálat	Empirikus vizsgálat	Empirikus vizsgálat	Empirikus vizsgálat	Konceptuális vizsgálat	Interjú vizsgálat	Empirikus vizsgálat
	Minta	-	119 amerikai gyártó cég	36 amerikai cég 77 stratégiai üzleti egysége	82 amerikai gyártó cég	102 amerikai gyártó cég	108 amerikai gyártó cég	-	32 amerikai gyártó cég 96 vezetője	141 szlovén és 51 amerikai cég
	Adatgyűjtési technika	-	kérdőív és másodlagos adat-elemzés	kérdőív	kérdőív	kérdőív	kérdőív és másodlagos adat-elemzés	-	kérdőív	kérdőív
	Adat elemzés módszere	-	Kanoni-kus korreláció elemzés	többszörös regresszió analízis	regresszió analízis és korreláció elemzés	MANOVA, ANOVA	moderált többszörös regresszió analízis	-	hierarchikus regresszió analízis	strukturális egyenlet modellezés

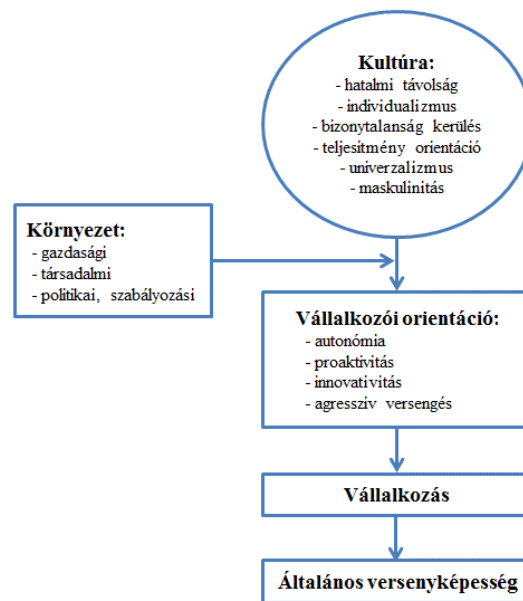
Rövidítések magyarázata:

CE (Corporate Entrepreneurship): Vállalati vállalkozás, ENV (Environmental characteristics): Környezeti jellemzők, ORG (Internal Organizational Characteristics): Belső szervezeti jellemzők, OAL (Organizational Alliances): Szervezeti szövetségek, PER (Performance): Teljesítmény, Π: Okozati hatás, ENV:CE – Környezet és a vállalati vállalkozás közötti kölcsönhatás, kapcsolat, ORG:CE – Belső szervezeti jellemzők és a vállalati vállalkozás kölcsönhatása, kapcsolata

14. táblázat A vállalat belüli vállalkozás modelljei (Antoncic, Hisrich, 2000)

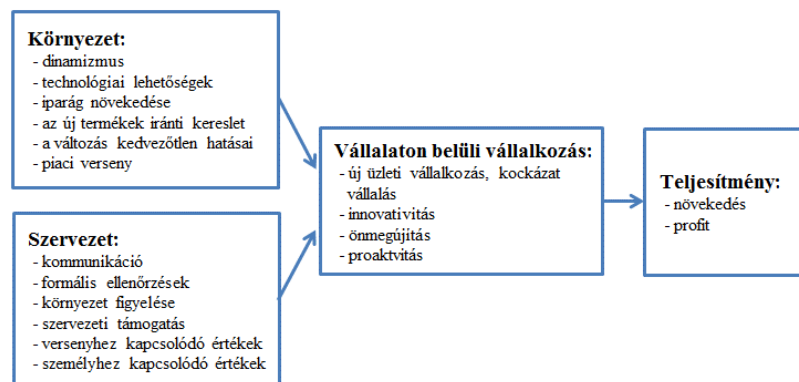
Lumpkin és Dess (1996) Covin és Slevin vállalkozói magatartás fogalmát további három dimenzióval egészítették ki, így a vállalkozói orientáció az ő meghatározásuk szerint az

innovativitást, proaktivitást, kockázatvállalást, autonómiát és agresszív versengést foglalja magában. A Lumpkin és Dess a vállalkozói orientációt, mint a vállalkozások sikerességének, versenyképességének kulcstényezőjét a környezet valamint a kultúra függvényében vizsgálja. A környezetet gazdasági, társadalmi és politika, szabályozási alrendszerekre osztják. A nemzeti kultúrát a hatalmi távolság, az individualizmus, a bizonytalanságkerülés, a teljesítményorientáció, az univerzalizmus és a maskulinitás dimenziókkal jellemzik. Lumpkin és Dess modellje szerint az általános versenyképesség kialakulásához a vállalkozói orientáció szükséges, amely alapvetően a külső környezet és a kultúra által determinált. Lumpkin és Dess modelljét mutatja be a következő ábra



11. ábra A vállalkozói orientáció, a kultúra és a környezet kapcsolata (Lumpkin, Dess, 2001)

A vállalaton belüli vállalkozás modelljét Antoncic, Hirsrich (2001) a korábbi modelleket továbbfejlesztve alkotta meg. Modelljükbe a vállalaton belüli vállalkozás és a környezeti jellemzők mellett bevonják a szervezeti változókat is. A teljesítményt a növekedés és az eredmény mutatóival mérik. Modelljüket a következő ábra szemlélteti.



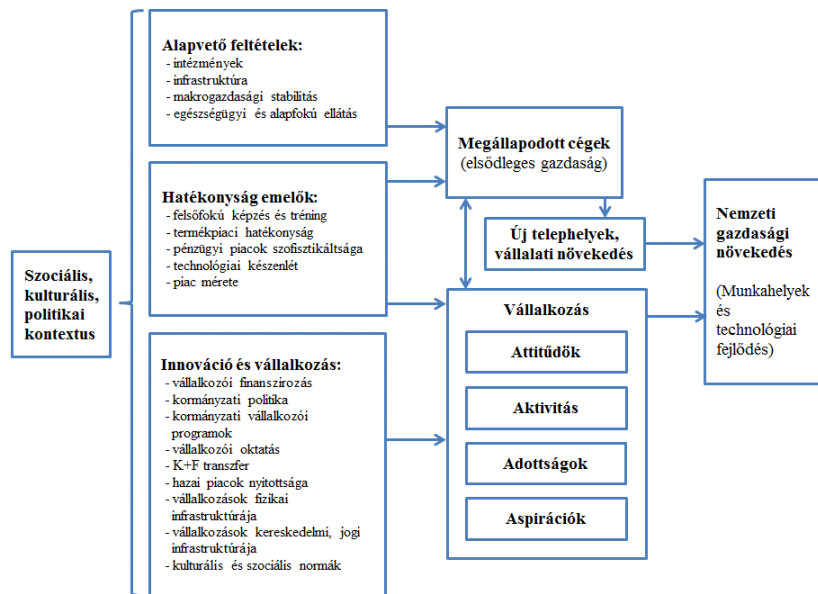
12. ábra A vállalaton belüli vállalkozás modellje (Antoncic, Hirsrich (2001)

A vállalaton belüli vállalkozás a szerzők szerint nem általános, a nagy bürokratikus szervezetek stabilitásra, állandóságra törekszenek, ami megöli az innovációt, rugalmasságot, kreativitást. A gyors környezeti változások, az előrejelezhetetlen, bizonytalan jövő, az éles verseny azonban folyamatos változást, rugalmasságot, megújulást igényel. Nem kell, hogy az egész vállalatra kiterjedjen a vállalkozói szemlélet, elég ha vannak olyan szigetek, inkubátorok egy cégen belül, amik a változást generálják, és ezek kellő belső támogatást kapnak. Antoncic és Hisrich szerint a vállalat sikeressége összefügg azzal, hogy a vállalaton belüli vállalkozás milyen szintű. A szerzők az USA-ban és Szlovéniában végeztek összehasonlító vizsgálatot, és a modell elemei közötti pozitív kapcsolatot változó tartalommal, de mindkét országban sikerült kimutatni. A szlovén adatok alapján a környezetben megjelenő technológiai lehetőségek és az új termékek iránti kereslet, a szervezeti tényezők közül pedig a kommunikáció, a szervezeti támogatás, a versenyhez kapcsolódó értékek, és a személyhez kapcsoló értékek befolyásolták szignifikáns mértékben a vállalaton belüli vállalkozást. Az USA adatok alapján a környezeti tényezők közül egyetlen egy sem befolyásolta szignifikáns mértékben a vállalaton belüli vállalkozást, míg a szervezeti tényezők közül a formális ellenőrzés, és a szervezeti támogatás szerepe volt kimutatható.

Michael Frese német pszichológus Vállalkozói készség modellje szerint a vállalkozás három központi fogalma az egyéni/személyes kezdeményezés, az innovativitás és a piacorientáció (Frese, 2002) Az egyéni/személyes kezdeményezés a következő tevékenységeket foglalja magába: saját feladatok újradefiniálása, tágabb értelmezése minden szervezeti szinten, nem csak a vezetőknél, hosszú távra gondolkodás, proaktivitás, információk integrálása, prognózisok készítése; terv kidolgozása, akcióterv készítése, cselekvés orientáció; visszacsatolás. Az innováció fogalma korábban bemutatásra került, a szerző alapvetően a szervezeti innovációt szerepelteti a modelljében, és úgy tekint rá, ami a termékek, folyamatok, szolgáltatások és a szervezet megújításához kapcsolódik. A piac orientáció mást jelent egy alkalmazottnál és a vállalkozónál. Az alkalmazott piac orientációja arra irányul, hogy eladja, amit előállít, a vállalkozónál pedig arra, hogy előállítson olyan terméket, szolgáltatást, ami a piaci résekhez, a kielégítetlen igényekhez igazodik.

A témához szorosan kapcsolódik a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nemzetközi kutatás, amit a bostoni Babson College és a London Business School kezdeményezett 1997-ben. A GEM kutatás alapvető célja a vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése, és nemzetközi összehasonlítása különösen a vállalkozói attitűdök, a vállalkozói aktivitás, a vállalkozói adottságok és a vállalkozói aspirációk országok közötti különbségeinek mérése, továbbá a nemzeti szintű vállalkozási aktivitás természetének és befolyásoló tényezőinek az azonosítása és a vállalkozás ösztönzését elősegítő gazdaságpolitikák azonosítása és kutatása. (Szerb, et al, 2011)

A GEM koncepcionális modelljének megalkotásakor a kutatók a vállalkozási elméletekre támaszkodtak. A vállalkozási elméletek egyrészt kontextuális, másrészt folyamat szemléletben tekintenek a vállalkozásokra. Mindkét megközelítés figyelembe veszi a vállalkozás komplex jellegét, a környezeti, intézményi tényezőkbe való beágyazottságát, és az egyén szerepét a vállalkozás fejlődésében. A folyamat elmélet azonban a cég létrehozása, alapítása és működtetése érdekében megtett lépésekre fókuszál, a kontextuális elmélet pedig a folyamatot meghatározó, befolyásoló társadalmi, politikai és gazdasági környezet elemeire helyezi a hangsúlyt (Szerb, et al, 2011). A GEM koncepcionális modellje kontextuális felfogásban készült, a modellt a következő ábra mutatja be.



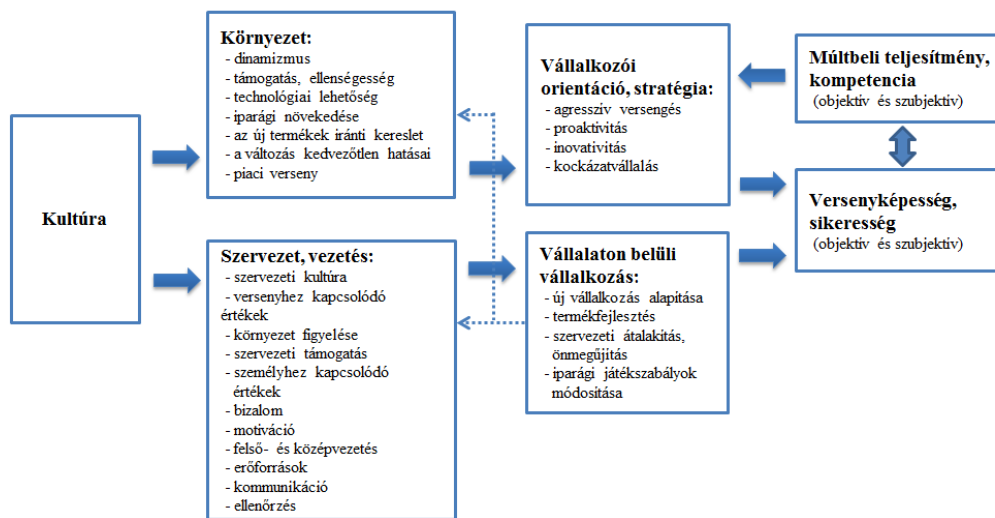
13. ábra GEM Modell Forrás: Szerb L., Márkus G., Petheő A, 2011

A gazdasági fejlettség alapján a GEM modell a 2008 óta a publikált Global Competitiveness Report (Globális Versenyképességi Jelentés) alapján kategorizálja a nemzetgazdaságokat a következők szerint:

A tényező v. erőforrás vezérelt gazdaságokat a mezőgazdaság és a nyersanyag-kinyerő ipari ágazatok dominanciája jellemzi, nagy hangsúly van természeti erőforrásokon és a kevésbé képzett munkaerőn. A fejlődés fókuszja ezekben az országokban az alapvető gazdasági feltételek megteremtésén van. A hatékonyság-vezérelt gazdaságokban (ide sorolható Magyarország is) az alapvető gazdasági feltételek már létrejöttek, így a figyelem középpontjában az iparosodás és a termelés nagyságrendi előnyeinek kihasználását, a versenyképesség növelését lehetővé tevő hatékonyságfokozó tényezők fejlődése áll. Az innováció-vezérelt gazdaságokban a tudás-intenzív gazdasági ágazatok, valamint a szolgáltatói szektor növekedése a meghatározó, a vállalkozás és az

innováció tényezői dominálnak (Szerb, et al, 2011). A GEM kutatás alapján a hazai vállalkozói környezetre érvényes megállapításokat a környezeti fejezetben mutatom be.

A szervezeti kockázatvállalás hazai szervezetpszichológiai kutatása Faragó Klára nevéhez fűződik, a vezetésével dolgozó kutatócsoport 2005 óta folytatja és publikálja kutatási eredményeit. A kutatócsoporthoz 2008-ban csatlakoztam. Ezt követően a kutatássorozat kvalitatív szakasza és kismintás kérdőíves vizsgálata alapján, a nemzetközi szakirodalomban található eredményekre támaszkodva, azokat integrálva megalkottuk a szervezeti kockázatvállalás vizsgálati munkamodelljét, amely a jelen dolgozatom alapjául is szolgál.



14. ábra A szervezetek sikerességét és kockázatvállalását befolyásoló tényezők munkamodellje (Kádi, Faragó, 2011)

A munkamodell újdonsága mellett, hogy integrálja a korábbi kutatások eredményeit abban határozható meg, hogy összekapcsolja a különböző megközelítéseket, és a vizsgált változókat nem csupán egy módon, objektív számviteli adatok alapján vagy pszichológiai mérőeszközök alkalmazásával méri, hanem e kettőt egyszerre, egymással párhuzamosan alkalmazza, ezáltal lehetővé válik az összefüggések korábbinál árnyaltabb, komplex szemléletű elemzése.

A továbbiakban ennek az integrált modellnek az egyes elemeivel kapcsolatos legfontosabb elméleteket, eredményeket, megállapításokat mutatom be.

2.6. A szervezeti kockázatvállalást befolyásoló külső tényezők

2.6.1. A nemzeti kultúra szerepe

Hofstede a szervezeti viselkedés eltéréseit a nemzeti kultúrákban eredő sajátosságokra vezeti vissza. Hofstede nagyszabású kutatásában, több dimenzió mentén vizsgálta és talált különbséget a nemzeti

kultúrákban. (Hofstede 1980, 1994.) Hofstede megállapítása szerint elsősorban a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés határozza meg azt, hogy adott országban milyen típusú szervezetek alakulnak ki. Eredményei azt mutatják, hogy az eltérő kultúrák különböző mértékben tolerálják a bizonytalanságot, és különböző módszereket fejlesztenek ki a bizonytalanság csökkentésére. A bizonytalanságkerülés szubjektív érzés, és bár nem teljesen azonos, de kimutatható kapcsolatban van a kockázatvállalási hajlandósággal, azt méri, hogy milyen mértékben ösztönzi a társadalom a kockázatvállalást és tűri a bizonytalanságot. A hofstede-i dimenziókra épülő, azokat kibővítő, széles körben lefolytatott kultúra kutatás az 1993-ban kezdődött GLOBE kutatás, amelyben hazánk is aktív szerepet vállalt. A GLOBE kutatás eredményei szerint Magyarország nemzetközi összehasonlításban az észlelt értékek alapján a legnagyobb bizonytalanság tűrésű (kockázatvállaló) országok csoportjába került, azonban az elvárások szintjén jóval nagyobb fokú stabilitási igény fogalmazódott meg. A kutatók szerint ez a gazdasági és társadalmi változások eredményeként kialakult bizonytalanságérzetből adódik, így ez a változó a magyar viszonylatban inkább a bizonytalanság érzetet méri, mint bizonytalanság tűrést (Bakacsi, 2001), ezáltal kevésbé hozható kapcsolatba a kockázatvállalással.

A kockázatkutatások kulturális elméletei szerint a kockázatvállalást és a kockázateszlelést alapvetően a társadalmi folyamatok eredményeként kialakuló, konszenzuson alapuló kockázati rangsor determinálja (Douglas és Wildavsky 1982). A kultúra hozza létre és jeleníti meg azokat az értékeket, normákat és ítéleteket, amelyek meghatározzák, hogyan tekintünk az új technológiák kapcsán jelentkező veszélyekre, kockázatokra. Fukuyama szerint alapjában a kultúra határozza meg az egyes társadalmak teljesítményét, és az ott élők életminőségét (Fukuyama, 2007). A kultúra az emberek viselkedésében, választásaiban mélyen gyökerező értékeket, normákat képviseli, a kultúrában a bizonytalansággal, kockázatokkal kapcsolatban megjelenő értékek alapvetően meghatározzák a szervezeti kockázatvállalást is.

Amerikában a 70-es évek vége óta, hazánkban 80-as évektől kezdve vizsgálják, hogy a kulturális különbségek hogyan jelennek meg a kockázat észlelésben és értékelésben (Engländer, Faragó, Slovic, Fischhoff, 1987). A 80-as években végzett kutatások megállapítása szerint az amerikaiak a környezetüket lényegesen kockázatosabbnak érzékelték, a vizsgált kockázati tényezők túlnyomó részét magasabbra értékelték, és a kockázatok értékét átlagosan csaknem kétszer nagyobbra becsülték, mint a magyarok. Engländer 10 évvel későbbi kutatásában azonban már azt találta, hogy ez a különbség eltűnt, sőt a japánok után a magyar válaszadók látták a legfenyegetőbbnek a vizsgált kockázati faktorokat. Tíz év alatt tehát a magyar válaszadók körében a kockázatok alulértékelése átfordult túlértékelésbe. (Fülöp, 2009)

A kulturális különbségek vizsgálata önálló pszichológiai irányzattá terebélyesedett, szakirodalmi eredményeinek még csak felsorolás jellegű említése is szétfeszítené a dolgozat kereteit. Azt

azonban fontos megemlíteni, hogy a kultúrakutatásokban az emberi kapcsolatokat vizsgáló változók (pl. Hatalmi távolság, Individualizmus/Kollektívizmus, Férfiasság/Nőiesség Hofstede kutatásában, vagy a GLOBE kutatásban) többsége, és a nemzeti kultúrában megjelenő értékek (pl. a bizonytalansághoz való viszony) kulturális különbségei erősen befolyásolják a szervezeten belüli viszonyokat, hatással vannak a szervezeti kultúra minden elemére, a hierarchia kialakulására, a hatalomgyakorlás módjára. A kutatási munkamodellben a kultúra olyan háttérváltozóként szerepel, amelynek vizsgálata elsősorban a nemzetközi összehasonlító kutatások témája, de a hazai szervezetek körében végzett kutatások eredményeinek értelmezése során sem szabad megfeledkeznünk a kultúrában megjelenő értékek hatásairól.

2.6.2. A környezet jellemzői és szerepe

A vállalat környezete alapvetően meghatározza, hogy megfelelő, eredményes stratégia-e a vállalkozói magatartás és az ahhoz kapcsolható kockázatvállalás.

A környezet, stratégia és struktúra kapcsolatát a vezetéselméleti, stratégiai menedzsmentkutatók a kontingencia elmélet keretei között már a 60-as évek óta vizsgálják.

A kutatók kezdetben a környezet stabilitását, változékonyságát (Burns, Stalker, 1961) valamint a környezet összetettségét, egyszerű vagy komplex voltát (Lawrence, Lorsch, 1967) külön-külön elemezték, később pedig azt is felismerték, hogy a piaci környezetet egyidejűleg jellemzi a változékonyság, a komplexitás és a korlátozó hatás (Khandwalla, 1973, Kieser, 1974). Child (1972) fogalmazta meg először, hogy a szervezet nem egyszerűen alkalmazkodik környezetéhez, hanem stratégiájával aktív vagy passzív módon befolyásolni is képes azt.

Az eredmények azt mutatják, hogy nincs egyetlen legjobb megoldás, a sikeres vállalatok a környezethez illeszkedő, egyszerű környezetben stabil, változékonnyal, komplex környezetben pedig rugalmas szervezeti megoldásokat dolgoznak ki, és működtetnek, és stratégiai választásaiknak megfelelően, a változékonnyal, komplex környezetet aktívan képesek alakítani, befolyásolni.

Lumpkin és Dess (2001) a környezet két olyan dimenzióját azonosította, amely a különböző stratégiákat alkalmazó vállalatok eredményességét befolyásolja. Az egyik a környezet dinamizmusa, kiszámíthatatlansága, változékonysága, bizonytalansága, a másik pedig a környezet ellenségessége. A környezet három elemét vizsgálták. A gazdasági tényezők között a gazdasági növekedés, a kereslet változás, az infláció, az erőforrások elérhetősége, adózási és egyéb területek szerepelnek. A politikai, jogi tényezők közé az innovációt, a kockázatvállalást ösztönző inkubátor programok, valamint a jogbiztonságot támogató és korlátozó területek tartoznak, a társadalmi tényezők között pedig a társadalmi mobilitás és az informális hálózatok szerepét elemezték. A dinamikus környezetre a kiszámíthatatlanság, változékonyság, bizonytalanság jellemző, míg az

ellenséges környezetben erős a verseny, a versenytárs megsemmisítése a cél. Lumpkin és Dess kérdőíves vizsgálatuk alapján megállapították, hogy a vállalkozói orientáció négyfaktoros struktúrával (proaktivitás, innovativitás, kockázatvállalás, verseny agresszivitás) írható le. Dinamikus környezetben a proaktivitás szignifikáns közepes kapcsolatban van az eladások növekedésével és gyenge kapcsolatban az eredményességgel (árbevétel arányos megtérülés, ROS) és profittal (Profitability), míg az agresszív versengés stratégiája nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a szervezet eredményességével. Ellenséges környezetben a proaktivitás szintén pozitív hatással volt a nyereségességre, azonban az agresszív versengés az eladások növekedését és az eredményességet nagyobb mértékben befolyásolta. Az életciklus és proaktivitás között gyenge negatív kapcsolatot találtak, ami arra utal, hogy az életciklus előrehaladtával a proaktivitás csökken. Eredményeik szerint a proaktivitás (kockázatvállalás) adekvát mind a sikeres, mind a sikertelen szervezetek számára akkor, ha dinamikus a környezet, és ha az adott iparág növekvő szakaszban van. Az agresszív versengés stratégiája akkor eredményesebb (ami a felhalmozott erőforrásokat kiaknázó, kockázatkerülő viselkedést jelent), ha a környezet ellenséges, a vásárlók és erőforrások megszerzéséért intenzív harc folyik, vagy ha a sikeres vállalat már eljutott az érettség állapotába.

Az iparág, az ágazat életciklusa más kutatók szerint is determinálja, hogy az innovatív, kockázatvállaló, vagy inkább a kockázatkerülő stratégia eredményes-e. A kezdeti, fejlődő, növekedési szakaszban lévő ágazatokban tevékenykedő vállalkozások számára az innováció és a hozzá kapcsolódó kockázatvállalás nélkülözhetetlen, az öregedő szervezetek ezzel szemben az elért pozíciók fenntartására figyelnek és kerülnek a változással járó kockázatokat (Adizes, 1992).

A gazdasági válság drasztikusan átalakította a piaci viszonyokat, a gazdasági folyamatok kiszámíthatatlanná váltak. A válság krízishelyzetként értelmezhető, olyan rendkívüli helyzetet jelent, amelyben a régi szabályok már nem, az újak még nem, vagy nem kielégítően működnek (Hajduska, 2008). A válság új helyzetet teremt, hatékony, gyors reagálást igényel, de más módon, mint korábban. A gazdasági válság okainak és hatásainak elemzésével kapcsolatban számos tanulmány jelnet már meg, a folyamat azonban még nem zárult le. A 2008 óta tartó, elhúzódó válság jellemzése, értékelése meghaladja a dolgozat kereteit. A válságban megfigyelhető kiszámíthatatlanság, környezeti turbulencia azonban olyan fontos körülménye a vizsgálatomnak, ami a korábban megfigyelt összefüggéseket alapvetően átrendezheti.

A GEM kutatás alapján a Magyarország a hatékonyság-vezérelt gazdaságok közé sorolható, ahol az alapvető gazdasági feltételek már kialakultak, a figyelem középpontjában hatékonyság javítása áll. A GEM 2011 évi jelentése szerint hazánkban a verseny szintje alacsonyabb, volt, mint a többi országban. A jelentés készítői ezt pozitív és negatív módon is értelmezik, és megállapítják, hogy egyrészt Magyarországon a hatékonyságvezérelt gazdaság jellemzői működnek, ami a verseny alacsonyabb szintjéhez, a nagyobb, hatékonyabb vállalkozások szerepének növekedéséhez vezet. A

negatív értelmezés szerint azonban a verseny csökkenésében a gazdasági válság hatásai mutatkoznak meg: A gyengébb vállalkozások tartalékai elfogytak, sok cég megszűnt, a versenytársak száma drasztikusan lecsökkent. (Szerb, 2011)

Több tanulmány foglalkozik a környezet kiszámíthatatlanságának hatásaival. A kutatások rámutattak arra, hogy környezeti turbulencia esetén a szervezetek rögtönzött stratégiákat (improvisation strategies) alkalmaznak. A nagyon komplex, gyorsan változó, dinamikus környezetben a túlélés, a sikeresség kulcsa az innováció. A szervezetek stratégiai és, vagy strukturális változások megvalósításával maradhatnak versenyképesek, javíthatják teljesítményüket. Néhány szerző, pl Hodgson (2013) vitatja azt hogy a környezeti változásokra a szervezetek stratégiai, strukturális vagy működésbeni változásokkal alkalmazkodhatnak, sőt szerinte ez nem is mindig vezet a teljesítmény javulásához. Hodgson (2013) szerint turbulens környezetben az inkrementális adaptáció feltétele az abszorpciós kapacitás, az új ismeret befogadására és alkalmazására való képesség javítása (Navare, Zhong, 2015)

2.7. A szervezeti kockázatvállalásra ható belső tényezők

2.7.1. A szervezeti kultúra, és az abban megjelenő értékek

A vállalat menedzsmentje, tulajdonosa sok esetben a magas kockázat miatt nem vállalja az innovációs magatartást. A kockázatvállalás a szervezeti kultúra része, a szervezeti kultúra egy fontos dimenziója a bizonytalansághoz való viszony is. A szervezeti kultúrára vonatkozó nemzetközi vizsgálatok azzal az eredménnyel jártak, hogy a szervezeti kultúrákat alapvetően meghatározzák a nemzeti kultúrák, és az abban megjelenő értékek. (Hofstede, 1980, 1994) A bizonytalanságot jól toleráló szervezeti kultúrákban az egyének nem érzik fenyegetőnek a kétértelmű helyzeteket és a nagyobb kockázatot, elfogadják a szokatlan és innovatív ötleteket, motiválja őket a teljesítmény. A bizonytalanságot rosszul viselő szervezetekben azonban a szervezet tagjai ellenállnak az újdonságnak, inkább a biztonság és az elismerés motiválja őket, a kockázatot és a kétértelmű helyzeteket fenyegetőnek érzik. A szervezetek kockázatvállalását a bizonytalansághoz való viszony mellett a kultúrában megjelenő értékek, hatalmi távolság, a teljesítményorientáció, a nőies v. férfias értékek stb. szintén befolyásolják.

Bakacsi szerint a szervezeti kultúrát jellemző tizenegy kulcskategória egyike a kockázatvállalás (Bakacsi, 1996). A hazai szakirodalomban is széles körben ismertek a modellek, így ezek részletes ismertetése mellőzhető, csupán utalást teszek a kockázatvállalást konkrétan is megjelenítő néhány modellre. Quinn versengő értékeken alapuló modelljében az innováció-orientált, kifelé, a

környezetükre figyelő, rugalmas szervezetek központi értéke a növekedés, és az ennek érdekében folytatott innováció, amelynek előfeltétele a kreativitás és a kockázatvállalás. Kono modelljében a döntés játssza a központi szerepet, a kockázatvállalás pedig a szervezeti kultúra vizsgálata során elvégzett klaszteranalízis eredményeként kialakuló hét tényező egyikeként, a szervezeti kultúra elemének tekinthető. Az innováció és a rugalmasság a pezsgő élénk szervezeti kultúrában jelenhet meg. (Bíró, Serfőző, 2003)

A szervezeti kultúrát és a szervezeti kockázatvállalást Deal és Kennedy (1982) modelljében a tevékenység jellege, ill. az ehhez köthetően a döntések eredményéről érkező információ sebessége alakítja. Az ún. „Macho” (Tough-guy Macho) kultúrájú cégek rendszeresen nagy kockázatot vállalnak, mivel gyors visszajelzéseket kapnak arról, hogy helyesen vagy helytelenül cselekedtek-e (pl. reklám, szórakoztató ipar). A gyors sikerek újabb kockázatvállalásra ösztönöznek. A „Fogadj a cégedre” („Bet Your Company) kultúrájú cégek olyan ágazatban tevékenykednek, ahol lassú a visszajelzés, hosszú a megtérülési idő, de csak magas kockázatú döntések, nagy értékű befektetések esetén várható siker. A döntéshozók ebben az esetben nem a saját karrierjüket teszik kockára, hanem az egész szervezet jövőjét. Jelentős eredményeket érhetnek el, de rendkívül lassan mozognak. (Pl. olajcégek)

Az alacsony kockázati szintű cégek között a „Dolgozz és játssz keményen” (Work Hard, Play hard) kultúrát a gyors, míg a Folyamat (Process) kultúrát a lassú visszajelzés jellemzi. A folyamat kultúrájú cégekben nem egy-egy tranzakción múlik a szervezet jövője, ezért nem az a lényeges, hogy mit és miért csinálnak, hanem az, hogy hogyan csinálják. A dolgozók számára nincs vagy kevés a visszajelzés, és alacsony a kockázatvállalás (pl. közszolgáltató cégek). Ezzel szemben a „Dolgozz és játssz keményen” szervezeti kultúra azokra a cégekre jellemző, ahol sok, kis kockázattal járó egyéni kezdeményezés, és magas teljesítmény szükséges a sikerhez, és a jó teljesítményről gyors és intenzív visszajelzést kapnak az alkalmazottak pl. jutalékok, bónuszok formájában (pl. kereskedő cégek).

2.7.2. A vezetés szerepe, egyéni jellemzők, döntések

A kutatások szerint alapvetően a szervezeti felsővezetők filozófiájától és elkötelezettségétől függ az, hogy a kockázatvállalás, az innováció milyen szerepet kap, a vállalkozói orientáció képes lesz-e megvalósulni egy adott szervezetben. A felsővezetők kezdeményezése, támogatása nélkül a vállalkozói folyamat el sem indulhat. Nekik kell felismerniük a lehetőségeket, megfogalmazniuk az üzleti célokat és koncepciót, megszerezni az erőforrásokat és megvalósítani az üzletet. A vezetők és a vállalkozók összehasonlítása azt bizonyította, hogy a vezetők kevésbé törekednek a sikerre,

nehezebben vállalnak kockázatot, és kedvezőtlenebbül viszonyulnak az újításokhoz (Stewart, Watson, et al, 1998).

Ennek a jelenségnek a magyarázatához a közgazdaságtudományokon belül kidolgozott ún. Ügynökelmélet (Agency Theory) is jó alapul szolgál. Az ügynökelmélet megalkotói kezdetben a menedzserek és részvényesek kapcsolatát elemezték (Jensen és Meckling, 1976). Az ügynök elmélet kiindulópontja, hogy a vállalat tulajdonosa és menedzsmentje még kisebb vállalatoknál is szétválk, és egy ügynök-megbízó kapcsolatban a tulajdonos megbízza a vállalat irányításával a vezetőket (ügynökök). Ebben a kapcsolatban a tulajdonos és a menedzser céljai és érdekei különbözőek lehetnek, közöttük érdekkonfliktus alakulhat ki, a vállalati döntések többségét a menedzsment hozza, a profit nagy része pedig a tulajdonosokat illeti. Emellett a tulajdonos nem képes tökéletesen és ráfordítás nélkül sem a vezető ellenőrzésére, sem a vállalati stratégiai információk megszerzésére, ezért monitorozó, ellenőrző folyamatokat kell működtetnie, illetve olyan ösztönző rendszert kell kialakítania, amely elősegíti, hogy a vezetők céljai a tulajdonosok céljait támogassák. Az ügynökelmélet alapján a tulajdonos kockázatvállaló, a vezető pedig alapvetően kockázat semleges vagy kockázatkerülő. A vezetők változó kockázat preferenciái elsősorban az ösztönző és ellenőrző, monitoring megállapodások következtében alakulnak ki, nem a döntési kontextustól függően.

A monitoring ébersége és a cég teljesítménye között fordított a kapcsolat, a monitoring növelésével a vezetők kockázatvállalása és a szervezet teljesítménye csökken. Ha pedig a cégvezetők a tulajdonostól kevesebb kritikát kapnak kockázatvállalóbbá válnak. Különösen a kockázatkerülő választások felé tendál a menedzsment, ha a tulajdonosi monitoring a hiányokra fókuszál.

A kutatók egymásnak ellentmondó nézeteket fogalmaztak meg arra vonatkozóan, hogy a siker illetve a kudarc hogyan befolyásolja a vezetők kockázatvállalását (Faragó, 2008b, Kádi, Faragó, 2011) Tversky és Kahneman (1981) szerint a kockázatos helyzet értékelését az határozza meg, hogy a személyek nyereségként vagy veszteségként fogják-e fel az eredményt. A kilátás-elméletben (prospect theory) megfogalmazták, hogy veszteség, kudarc esetén az emberek inkább kockázatvállalók, míg a nyereség esetében kockázatkerülők, mivel a már megszerzett vagy biztosan megszerezhető javakat nem akarják kockáztatni. Ugyanakkor a biztos veszteség helyett inkább a nagyobb, de bizonytalan veszteséget preferálják.

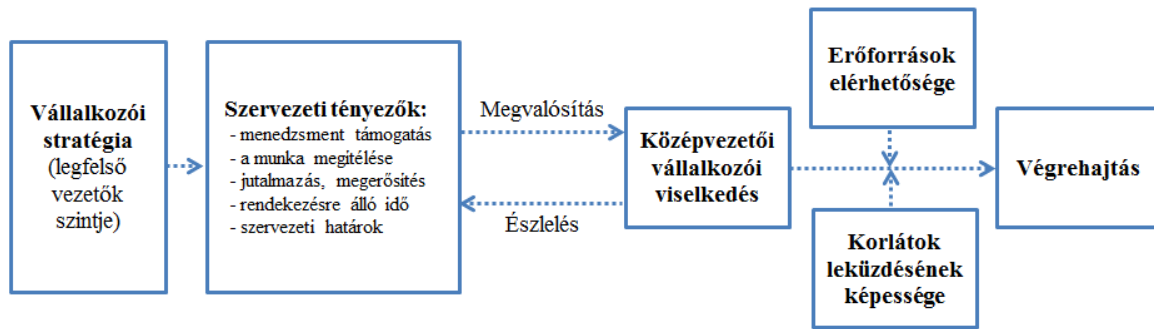
Thaler és Johnson (1991) viszont arra hívták fel a figyelmet, hogy a kockázatvállalás során a múlt döntései és eredményei is meghatározóak. Az emberek döntéseit és viselkedését az is befolyásolja, hogy előzőleg nyertek vagy veszítettek-e. A korábbi nyereség inkább kockázatvállalásra, míg a veszteség kockázatkerülésre készíti a személyeket, a már megszerzett többletjövedelmet, nyereséget lehet kockáztatni, de a veszteség, a hiány óvatossághoz vezet.

Heath és Tversky (1991) szerint az emberek olyan helyzetben vállalnak kockázatot, ahol kompetensnek érzik magukat. A döntéshozó figyelembe veszi kompetenciáját, gyorsan és határozottan reagál a kockázatos helyzetekre, ha kompetens. Day és Wensley (1988), Prahalad és Hamel (1990) ezt az egyénekre vonatkozó megállapítást a szervezeti környezetre is kiterjesztette.

Mullins (1996) a növekedéssel kapcsolatos kockázatos döntések esetében a siker és a kompetencia interakcióját vizsgálta. Arra a megállapításra jutott, hogy a vállalkozói orientáció, és a kockázatvállalás mellett egyéb tényezők is meghatározó szerepet játszanak a döntések során. A nagy kockázattal járó döntések több szempont együttes figyelembe vételével születnek meg, amelyek között pl. a biztonság és veszteség, a változtatás és a status quo fenntartásának kényelme is megjelenik. Mullins négy „szindrómát azonosított kérdőíves vizsgálata során:

- Kővér macska (fat cat) szindróma: a sikeres és kompetens szervezetek nem vállalnak kockázatot .
- A szerencsés kéz (hot hand) szindróma: sikertelen, de kompetens szervezetek kockázatot vállalnak .
- Az önbizalom (self efficacy) szindrómája: sikeres, de nem kompetens szervezetek kockázatot vállalnak .
- Bedobja a törülközőt (throw in the towel) szindróma: sikertelen és nem kompetens szervezetek nem vállalnak kockázatot. (Faragó, 2008b)

A vállalkozói aktivitás kezdeményezésében, az innovációs folyamatokban és a kockázatvállalásban a felsővezetők mellett a középvezetők is kulcs szerepet töltenek be. A középvezetők szerepét öt belső szervezeti faktor befolyásolja. A középvezetők vállalkozói magatartásához, aktív szerepvállalásához fontos a jutalmazás megfelelő alkalmazása (célokhoz igazodó visszacsatolást alkalmazó, egyéni felelősséget hangsúlyozó, eredményen alapuló ösztönzés), a felsővezetői támogatás megszerzése, az erőforrások elérhetősége, használhatósága, a támogató szervezeti struktúra valamint a kockázatvállalás és kudarccal szembeni tolerancia. A vállalati vállalkozás belső környezetének középvezetői modelljét Hornsby, Kuratko és Zahra (2002) dolgozta ki.



15. ábra A vállalati vállalkozás belső környezetének középvizetói modellje
(Hornsby, Kuratko és Zahra, 2002)

A szerzők megállapították, hogy az innovációt és a kockázatvállalást elősegítő belső vállalkozói környezet megteremtésében, meghatározó a menedzsment támogatás mértéke. Mindezek mellett a vezetők kockázatvállalásában a motiváció és a személyiségjegyek hatása is megjelenik.

A teljesítménymotiváció, a kockázatvállalási hajlandóság és az innovációk támogatása pszichológiai előzmények együttesének reprezentációjaként jelenik meg, és alapvetően a vállalkozói magatartáshoz kapcsolódik. A kockázatvállalást illetően a vezetőkhez képest a vállalkozók több területen is eltérő jellemzőkkel rendelkeznek. Vezetőket és a menedzsereket összehasonlítva több kutató megállapította (Stewart JR, Watson, Carland, 1984), hogy a vállalkozók teljesítménymotivációja, kockázatvállalási hajlandósága, innovációs kedve és kreativitása magasabb, mint a kisvállalkozóké és a menedzsereké. A kisvállalati tulajdonosok inkább a menedzserekhez hasonlíthatók, mint a vállalkozókhoz, akik kockázatvállalási hajlandósága tendenciájában magasabb szintű.

Az egyéni jellemzők között a kockázatvállalási hajlandóság és a kockázattal szembeni attitűd meghatározó. A kockázatvállalási hajlandóság a kockázatvállalás mellett a kockázat elkerülésének tendenciáit is jelenti, és diszpozicionális személyiségvonásnak tekinthető. Egyes kutatók ezt a vonást tartják meghatározónak a vállalkozók és hivatalnokok kockázatvállalásában megmutatkozó különbségeikért. Azt, hogy a kockázatvállalás állandó vonás lenne, meghiúsítják azok a megfigyelések, amik szerint eltérő helyzetben másként viselkedik a személy (Faragó, 2010). Az egyének eltérő kockázatpreferenciákkal rendelkeznek, és bizonyos emberek sokkal inkább élvezik a kockázatos helyzetek keltette kihívásokat, mint mások (Sitkin és Pablo, 1992). Lopes (1993) a kockázatvállalás személyi jellemzőit elemzi. Szerinte a diszpozicionális és a helyzeti tényezők együtt határozzák meg a kockázatvállalást. A lehetőségek kihasználására orientált személy általában nagyobb kockázatot vállal, de a biztonságra törekvő személy, ha rossz a helyzete, szintén nagy kockázatot vállalhat a javítás érdekében.

Fenton-O'Creevy és Soane (2001) négy alapvető, az egyéni kockázatvállalást befolyásoló hatást különböztet meg, a kockázatok egyéni értelmezését, az egyén nyereséghez és veszteséghez való

hozzaállását, az előítéleteket és a személyiséget. Ezek alapján a kockázatvállalási hajlandóságot három típusba sorolják: a kockázatkerülők, a kockázatkeresők és a kockázatokkal szemben közömbösek csoportjára.

Soane és Chmiel (2005) szerint a kockázatvállalás nem általános, mindenre kiterjedő tulajdonság, hanem az egyén terület-specifikus és célfüggő jellemzője. Olson és Suls (2000) kutatása rámutatott arra, hogy a kockázatvállalás során a személyiség mellett a társas elvárások szerepe is meghatározó. A kockázatvállalási helyzetekben a döntéseket az is befolyásolja, hogy mit gondolunk a szociálisan kívánatos döntésről.

Az érzelmek szintén befolyásolják választásainkat (pl. Lerner és Keltner, 2001; Fessler és mtsi., 2004). A szorongás csökkenti a kockázatvállalást, mert egyrészt a veszély elhárítására és prevenciós lépésekre készítet (Barlow, 1988), másrészt pesszimista elvárásokat eredményez (Savitsky és mtsi., 1998; Shepperd és mtsi., 2004). Különböző személyek eltérő módon reagálnak érzelmileg ugyanarra a helyzetre, és a helyzetek az információk értékelhetőségében, érzelmi felhívó jellegében és érzelmi minőségükben is különböznek. A különböző helyzetekben lévő ingerek aktivizálják a bennünk lévő képeket, reprezentációkat, és ezeken keresztül aktiválódik az érzelmi készletünk is, ami befolyásolja az ítéletalkotást. Az érzelmi összbnyomás pedig gyorsabb, hatékonyabb döntéshozatalt eredményezhet, mint a racionális, analitikus módszerek alkalmazása, különösen akkor, ha a helyzet komplex vagy az értelmi kapacitásunk korlátozott.

2.7.3. A vezetők döntéseiben, ítéleteiben, észleléseiben megfigyelhető torzítások

A normatív döntéselméleti modellek azokat az axiómákat fogalmazzák meg, amelyek alapján megmondhatjuk, hogyan kell döntenie a racionális, az egyéni hasznát maximalizálni akaró embernek. Az elméletek szerint a döntéshozónak azt az opciót kell választani, amelynek a várható hasznossága a legnagyobb. A döntéskor a várható hasznosság mellett figyelembe vesszük a kockázatokat is, így előfordulhat, hogy valamivel alacsonyabb várható hasznosságú alternatívát választunk egy kockázatosabb, de nagyobb várható hozammal kecsegtető lehetőség helyett. Számos kísérlet igazolta azonban, hogy a döntések során rendszeresen megszegjük a várható hasznosság elvét. Tversky és Kahneman a normatív döntéselméletet bírálva lehetőség elméletükben megfogalmazták, hogy a döntéshozók a valószínűségeket általában eltorzítják, hasznosság érzetüket pedig egy adott kiindulási ponthoz, ún. referenciaponthoz igazítják, és nyereségben vagy veszteségben gondolkodnak.

A döntések során számos tényező befolyásolhatja azt, hogy hogyan észleljük a kockázatokat. A kockázatpercepciót különböző heurisztikák mellett kognitív és pszichológiai tényezők befolyásolják, torzítják: az egyéni tapasztalatok, beállítottság és hiedelmek, a csoport-értékek és

tapasztalatok, viselkedési modellek, a tágabb társadalmi és kulturális értékek, a megítélés alapjául szolgáló információ pontossága, teljes körűsége, illetve ezek hiánya, és az ezzel kapcsolatos bizonytalanságok.

A kockázat kognitív tudományos nézőpontját képviselő kutatók szerint a kockázatok a cselekvési, döntési alternatívák negatív következményei mértékének és bekövetkezési valószínűségének meghatározásán keresztül becsülhetők. A döntéseknél figyelembe vesszük a valószínűségeket és a hasznosságokat, ezeket összeszorozzuk, ugyanakkor a valószínűségeket eltorzítjuk, a hasznosságot valamilyen referenciaponthoz igazítjuk továbbá a hatások és a valószínűségek összesítésének módja is szubjektív.

Tversky és Kahnemann rámutattak arra, hogy az embereket általában kockázatkerülés jellemzi, és felismerték az ún. keretezési hatást (framing effect), amely szerint nem mindegy, hogy egy esemény lehetséges kimeneteleit pozitív vagy negatív formában fogalmazzuk-e meg. Emellett a tükrözési hatást is kimutatták, amelynek lényege, hogy pozitív kimenetek, hasznok esetén az emberek kockázatkerülők lesznek, negatív kimenetek, veszteségek esetén azonban kockázatkeresőkké válnak, és az alternatívák közötti választásuk preferencia-sorrendjei negatív, illetve a pozitív keretbe helyezve egymás tükörképeként jelenik meg. (Kahnemann–Tversky, 1998). A bizonyossági hatás (certainty effect) lényege, hogy „az emberek túlértékelik a biztosnak tartott következményeket a valószínűekkel szemben, és ez kockázatkerülő preferencia kialakításához vezet. Az emberek preferenciái nem állandóak, hanem több külső és belső tényező együttes hatásaként alakulnak ki és változnak. (Faragó, 2005)

Számos pszichológiai kutatás bizonyította, hogy a valóság és a percepció megfelelése nem egyértelmű. Egyrészt a valóságot közvetlenül nem tudjuk megtapasztalni, hanem egyénileg, csoportosan és kulturálisan konstruáljuk azt. Másrészt kognitív kapacitásunk korlátai is megakadályoznak a valóság pontos észlelésében, a zsúfolt ingerkörnyezet túlterheli kognitív kapacitásunkat, ezért tévesen interpretáljuk az adatokat, elvárásainknak megfelelően értelmezünk kétértelmű információkat, a véletlen sorozatokban szabályszerűségeket látunk (Stoner, 1968, Gilovich, 1991, Malmendier, Tate 2002).

A szubjektív ítéletek, és az objektív mutatók gyakran jelentős eltéréseket mutatnak, ami kérdésessé teszi, hogy a vezetők percepciója, véleménye milyen mértékben fogadható el a sikeresség vagy a kockázatvállalás megállapítása céljából. Hazai vizsgálatok (Faragó 2008, Kádi, Faragó, 2011) rámutattak arra, hogy az objektív gazdasági mutatók és a vezetők sikerességgel, kockázatvállalással kapcsolatos ítéletei között általában gyenge kapcsolat mutatható ki.

Szervezeti kontextusban több vizsgálatot végeztek a különféle torzításokról. Az egyik jellemző torzítás a vezetők túlzott magabiztossága (overconfidence), ami gyakran hátrányosan befolyásolja döntéseiket.

A vezetők túlbecsülik (overestimate) a befektetéseik megtérülését, így a befektetések során az indokoltnál nagyobb kockázatot vállalhatnak (Malmendier, U., Tate, G., 2002). A túlzott magabiztosság befolyásolja a vállalatok felvásárlásával kapcsolatos döntéseket, (Rayna Brown, R., Sarma, N. (2007), amely során a vezetők saját vállalatuk értékét túlbecsülik, kockázatvállalásuk pedig konzervatívabb lesz a külső tőkepiacon való részvétel során (Malmendier, U., Tate, G., Yan, J., 2005).

Dess és Robinson (1984) valamint Wall és munkatársai (2004) azonban egymással egyező módon azt találták, hogy a legfelsőbb vezetők pontosan észlelték a vállalatuk tényleges teljesítményét, de ez az eredmény az alattuk lévő vezetőkre már nem volt igaz.

Az optimizmus pozitívan korrelál a kockázatvállalással, a túlzott optimizmus azonban torzítja ítéleteinket, mivel ebben az esetben úgy gondoljuk, hogy a negatív események nagyobb valószínűséggel fordulnak elő másokkal, mint velünk, valamint úgy véljük, hogy mások támogatják elképzeléseinket. Mindez indokolatlan mértékű kockázatvállaláshoz vezethet. A kockázatvállalás mértékét és adaptivitását illetően ellentmondóak az eredmények

2.7.4. Szervezeti támogatás, motiváció, ösztönzés

A kockázatvállalást a motivációk vizsgálata nélkül nem lehet pontosan elemezni, megérteni, azonban a kockázatvállalás motivációival kevés modell és kutatás foglalkozik. A kockázatvállalás vizsgálata során a kockázatvállalási motivációt általában a kockázatvállalás mögött meghúzódó indokként kezelik. A kockázatos üzleti döntések hátterében a szervezet profitmaximalizálása mellett egy sor nem pénzügyi jellegű, egyéni motiváció is meghúzódik, mint például a kreativitás, önmegvalósítás, az autonómia és az identitás kiteljesítése.

A különböző motivációs elméletekben más-más megközelítésben és hangsúllyal szerepelnek az ún. alacsonyabb rendű, és a magasabb, fejlődés alapú szükségletek, amik más-más módon befolyásolják a kockázatvállalást.

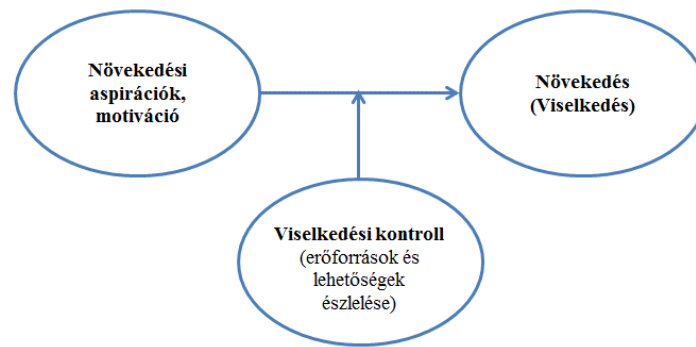
Atkinson (1957) szerint a magas teljesítménymotivációjú személyek a közepesen kockázatos helyzeteket szeretik (sikerorientáltak), míg az alacsony teljesítménymotivációjúak a túl kockázatos vagy túl biztos helyzeteket részesítik előnyben (kudarckerülők).

A motivációs modellek azt feltételezik, hogy a félelmek, remények és vágyak határozzák meg a kockázatos választásokat. Lopez (1987) szerint ez két dimenzióban ragadható meg: az első a biztonság keresése illetve a lehetőségek kiaknázásának szándéka, a második pedig az igényszint. A vállalkozói aktivitás elemeit vizsgáló nemzetközi projektben (GEM: Global Entrepreneurship Monitor) a motivációk mentén kétféle vállalkozói aktivitást különböztetnek meg: az egyik az ún. „pull” vagy lehetőség vezérelte vállalkozói aktivitás, amely a lehetőségek felismerésére és

kiaknázására fókuszál, a másik az ún. „push” vagy kényszer vezérelte vállalkozói aktivitás, amely akkor jelentkezik, ha az egyén azért kezd vállalkozásba, mert nem lát más lehetőséget munkahely- illetve jövedelemszerzésre. A lehetőség vezérelte aktivitás motivációján belül a projekt két fő ágat különböztet meg: a függetlenség lehetőségét keresők csoportját és a jövedelem növelésének lehetőségét keresők csoportját. (Szerb és társai, 2011 GEM)

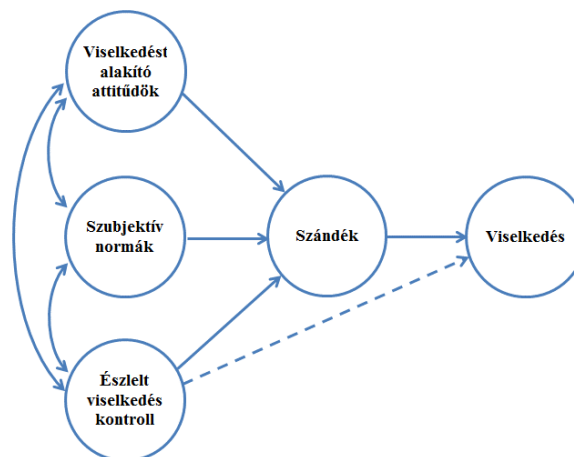
A szervezetben működő egyének kockázatvállaló viselkedését az egyéni motivációk mellett alapvetően az befolyásolja, hogy a szervezet hogyan jutalmazza azt. Ha a cselekedetek eredményét jutalmazza, az visszatart a kockázatvállalástól, hiszen a kockázatos döntés azt jelenti, hogy lehetséges a kudarc. Ha viszont a folyamatot, azaz magát a kockázatvállaló viselkedést, a kreativitást, az innovációt bátorítják, és a felsővezetők maguk is modellként szolgálnak kockázatvállalásukkal, akkor a kockázatvállalási kedv megnövekszik (Ouchi, 1977)

Az emberek a profit maximalizálás mellett számtalan más ok miatt alapítanak és működtetnek vállalkozásokat. Douglas and Sheperd (2000) szerint egy saját cég/vállalkozás alapításához az elsődleges indítékot a nem gazdasági jellegű személyes célok, mint pl. a függetlenebbé válás vagy a saját ötletek megvalósításának szándéka jelentik. A személyes képességeknek és motivációknak különösen nagy szerepe van a kisvállalkozások növekedésében. Az alapítást követően a célok radikálisan megváltozhatnak, a növekedés a vállalkozás jellemzőinek olyan mértékű megváltozásával jár, amelyek akár ellentétesek lehetnek az alapítók kezdeti céljaival mint pl. a személyes függetlenség. Wiklund és Shepherd a kisvállalkozások növekedését és eredményességét befolyásoló tényezők közül a vezetőinek személyes céljait, motivációit, a növekedés eléréséhez szükséges idő, a tudatos kontroll, irányítás (volitional control) szerepét vizsgálta. (Wiklund and Dean Shepherd, 2003) A tudatos kontroll alatti viselkedéssel számos pszichológiai elmélet foglalkozik. Ajzen és Fishbein (1980) „indokolt cselekvés elmélete” (Theory of reasoned action: TORA), majd ennek kiterjesztése „a tervezett viselkedés elmélete” (Theory of planned behavior - TPB) (Ajzen 1991) alapján Wiklund és Sheperd kimutatta, hogy a növekedési aspirációk közvetlenül befolyásolják a későbbi növekedést, azonban az aspirációk és a növekedés közötti kapcsolat összetett, komplex. Függ a vállalkozó képzettségétől, gyakorlatától és a környezet dinamizmusától. A magasabb képzettség, a nagyobb tapasztalat és a dinamikusabb környezet magasabb növekedési aspirációval jár együtt és nagyobb növekedési rátához, dinamikusabb növekedéshez vezet.



16. ábra A növekedési aspiráció hatása a tényleges növekedésre a tervezett viselkedés elmélet alapján (Wiklund and Dean Shepherd, 2003)

A tervezett viselkedés elmélete (Theory of Planned Behavior) az önkéntes viselkedéshez kapcsolódik. Az attitűdök a cselekvési szándékot alakítják, és a szándék határozza meg a magatartást. Az attitűd mellett a szándékra a szubjektív norma is hatással van. Befolyásoló erővel bírnak még az értékelő hiedelmek, amelyek választ adnak arra, hogy az egyén hogyan értékeli magatartásának következményeit, illetve a normatív hiedelmek, amelyek mások értékrendjéhez viszonyít, és meghatározza, hogy mennyire fontos az egyén számára, hogy ezeknek az elvárásoknak megfeleljen.



17. ábra A tervezett viselkedés elmélet alapmodellje (Forrás: Ajzen,1991)

Az erőforrások és a lehetőségek elérhetősége az egyén számára nagy mértékben meghatározza a cselekvés várható eredményét, a teljesítményt, a viselkedés nem teljesen önkéntesen és kontrolláltan jelenik meg, azt az észlelt viselkedési kontroll is befolyásolja.

2.7.5. A szervezeten belüli bizalom

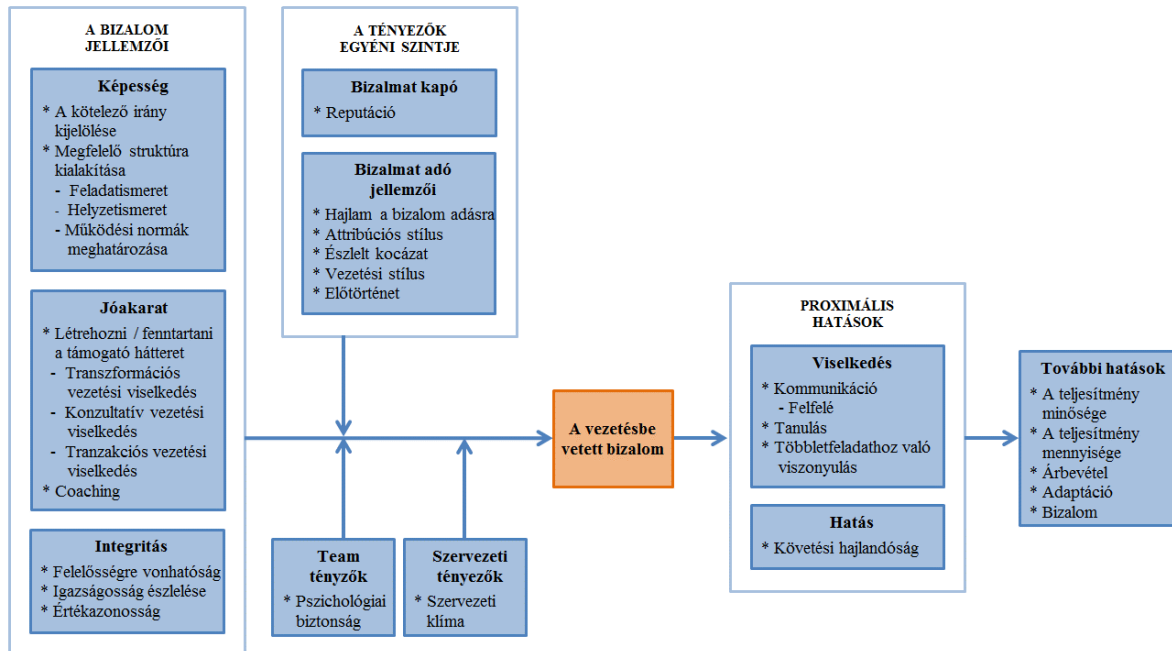
A gazdasági fejlődés, növekedés – és az ehhez szükséges innováció, valamint a kockázatok vállalása - Fukuyama szerint megfelelő szintű bizalom nélkül nem valósítható meg. A társadalmi bizalom, a társadalmi tőke hiánya legalább olyan mértékben akadályozza a gazdaság fejlődését,

mint az anyagi tőke hiánya (Fukuyama, 2007). A bizalom több megközelítése ismert. A hiten alapuló bizalomszemlélet szerint a bizalom alapja a felek egymásba vetett hite, míg a kockázaton alapuló szemlélet szerint a bizalom a másik fél magatartására vonatkozó pozitív várakozáson alapuló önkéntes kockázatvállalás. Egy másik felosztás szerint kétféle bizalom különböztethető meg, az egyik a dolgok alakulásával kapcsolatos, a másik a hibák toleranciájára vonatkozik, mindkettő fontos a kockázatvállaláshoz. Ott releváns a bizalom, ahol kockázat jellemzi a felek közötti kapcsolatot, mert az interakciók kimenete nagyon bizonytalan, kockázatot tartalmaz. (Nagy, Shubert, 2007). A szervezeten belüli bizalom a bizonytalanság csökkentésére szolgáló eszköz, amely kiegészíti az előzetes számításokat azáltal, hogy a bizonyossághoz hiányzó valószínűségi értéket bizalommal helyettesítjük. A bizalom ezek szerint egyfajta előrejelzésnek, kalkulációnak is tekinthető, amely a múltból szerzett pozitív tapasztalatokra épül. Fukuyama szerint ha a felek bíznak egymásban az üzleti életben, akkor több az együttműködés, lecsökkennek a tranzakciós költségek s jobban fejlődhet a gazdaság.

Nagy és Shubert szerint a bizalom és a kockázatvállalás több módon is kapcsolódik egymáshoz. A kockázatvállalási hajlandóság a megelőlegezett bizalmat, a tényleges kockázatvállalás pedig a kinyilvánított bizalmat befolyásolja. Kontrollálható üzleti kockázat esetén a közepes bizalom versenyelőnyt jelent, de alacsony üzleti kockázat és gyenge bizalom esetén nem beszélhetünk versenyelőnyről. Magas üzleti kockázatok esetében magas bizalom szükséges. (Nagy, Shubert, 2007)

Sass (2005) szerint a szervezetekben a bizalom négy jelenség szintjét lehet megkülönböztetni: a diszpozicionális bizalomadási hajlamból származó általános bizalomelvárást, az egyenrangú és hierarchikus kapcsolatokban jelentkező kapcsolati bizalmat, csoportkapcsolatokat befolyásoló, csoportra, rendszerre vonatkozó kategória alapú bizalmat, és a szervezet egészére, a rendszer személytelen struktúrájára vonatkozó rendszerbizalmat. Whitener és mtsai (1998) a hierarchikus kapcsolatokban a vezetői bizalom kockázatát vizsgálták. A vezető bizalmat adó első lépése kockázatos mivel még nem biztosított a viszonzás. Ezt a kockázatot pozitívan a beosztott kezdeti szerepteljesítési kompetenciája és együttműködése, negatívan a bizalommal való visszaélés költségének nagysága befolyásolhatja. A meglévő bizalom megerősödhet, ha az előzetes feltételezések megerősítést nyernek. A bizalom labilissá válhat, ha magas volt a bizalom kockázata, illetve ha az események nem igazolják az előzetes várakozásokat. A bizalom, mint attribúciós keret, szintén befolyásolja a szervezeti események értelmezését. Sass (2005) szerint a magasabb bizalmi szintű csoportokban a motiváció elsősorban a kölcsönös erőfeszítésekre irányul az egyéni kezdeményezések helyett, és ez teljesítménynyújtó lehet. A kutatások arra utalnak, hogy a kockázatvállaláshoz hasonlóan mind a túlzottan magas, mind a szélsőségesen alacsony bizalom zavarokat okozhat a személyközi és a szervezeti kapcsolatok szintjén is (Sass, 2005).

Burke és társai (2007) a bizalom és a vezetés szerepét vizsgálva felhívták a figyelmet arra, hogy a vezetésbe vetett bizalom nem csupán a szervezeten belüli kapcsolatokra, és együttműködésre gyakorol pozitív hatást, hanem a szervezetek teljesítményét, eredményességét is javítja. A kutatócsoportjuk által megfogalmazott összefüggésrendszert a következő ábra szemlélteti:



.18. ábra A vezetésbe vetett bizalom értelmezésének modellje (Forrás: Burke et al. 2007)

2.7.6. Szervezeten belüli együttműködés, csoportok szerepe

A szervezeti kockázatvállalás a leggyakrabban esetben a szervezeti tagok és vezetők egyéni aktusa, különböző mértékben, de mindig a szervezeti csoportok döntésének együttműködésének vagy éppen rivalizálásának eredményeként alakul ki. A szervezetek világában komoly dilemmát jelent, hogy az egyéni elvárásokat hogyan lehet összeegyeztetni a szervezeti célokkal, mely személyek vagy csoportok céljai a meghatározóak, kik és hogyan képesek érdekeiket a leginkább érvényesíteni a szervezeti döntések során.

A csoportok szerepe a szervezetek világában meghatározó, a csoportok együttműködése, és a csoportos döntéshozatal azonban nem csak előnyökkel, hanem számos veszéllyel torzítással is járhat.

A szervezetek gyakran cselekszenek valódi céljaikkal ellentétesen, és valódi céljuktól egyre távolabb kerülnek (pl. Abilene paradoxon), mivel a csoportdöntés során a csoporttagok tévesen azt hiszik, hogy elvárásaik ellentétesek a csoportéval, ezért saját preferenciáik ellenére döntenek. Harvey (1974) szerint ez a következő okokra vezethető vissza: a cselekvéssel kapcsolatos szorongásra, a negatív elképzelésekre, fantáziákra, a valódi és az egzisztenciális kockázatokra, ami

az ismeretlentől való félelemre, és a sikertelenség lehetőségére vezethető vissza, a kirekesztéstől való szorongásra és a csoportnyomásra.

A homogén vezetői csoportokra jellemző „csoportgondolkodás” azt eredményezheti, hogy az ilyen csoportok többre értékelik a kölcsönös támogatást és a konszenzust, mint a racionális vitát és a döntés minőségét. A kockázattolódás jelensége (Stoner, 1968) következtében a csoport több vagy kevesebb kockázatot észlel, mint tagjai egyéni helyzetben. A homogén felsővezető csoportok tagjai hasonló és szélsőségesen nagy vagy kicsi kockázatot látnak, és erősen bíznak ítéletük helyességében, kockázatpercepciójuk pedig befolyásolja a kockázatvállalás mértékét (Janis és Mann, 1972). Lamm és Myers (1978) kutatásai szerint a csoportos viselkedés az egyének eredeti preferenciáitól sokkal magasabb vagy alacsonyabb kockázatvállalást eredményezhet, és jelentősen polarizálhatja a csoportot.

2.7.7. Az erőforrások, javuló és romló tendenciák hatása

A szervezeti tartalékok és a kockázat, kockázat vállalás összefüggései a korábbi fejezetekben bemutatásra kerültek. Az erőforrások, valamint a javuló és romló tendenciák hatásai Faragó (2008) nyomán a következők szerint foglalható össze.

A nyereségre és veszteségre adott eltérő reakció a különböző erőforrás helyzetekre is általánosítható, bőséges erőforrás esetén csökken, szűkös időkben nő a kockázatvállalás (Tversky és Kahneman 1981). Ennek az az oka, hogy a jó helyzetben lévők úgy érzik, van veszténivalójuk, ezért védik erőforrásaikat, és nem vállalnak kockázatot, a rossz helyzetűeknek azonban nincs mit veszíteniük, így inkább vállalnak kockázatot.

March és Shapira (1992) ezzel szemben azt állítják, hogy pozitív helyzetekben az emberek a lehetőségekre koncentrálnak. Ebből következően bőséges tartalékok, erőforrások esetén nő, szűkös időkben, válsághelyzetben pedig csökken a kockázatvállalás.

Osborn és Jackson (1988) is kimutatta, hogy ha a cégek bevételei nőnek, nagyobb kockázatot vállalnak, mint csökkenő tendencia esetén. Thaler és Johnson (1991) eredményei szintén azt igazolták, hogy a jövedelmező vállalatok vezetői nagyobb kockázatot vállalnak. Dutton és Jackson (1983) szerint az emberek jó helyzetben kisebbnek látják a kockázatot.

A kockázatvállalásban különös szerepet játszik a veszélyes (túlélési) pont, ahol az erőforrások kimerülnek és a túlélés veszélybe kerül. A túlélési pont szerepéről eltérő eredmények születtek. Bromiley (1991) szerint nagyobb fenyegetés esetében nő a kockázatvállalás a „halál” elkerülése érdekében, Staw, Sanderland és Dutton (1981) viszont azt állítják, hogy a túlélés közeli helyzetek rigiditáshoz és extrém kockázat averzióhoz vezetnek.

March és Shapira (1992) az erőforrások mellett az igényszint szerepére is felhívta a figyelmet. Ha az eredmény az egyén saját igényszintjét nem éri el, akkor növeli, ha pedig igényszintje felett van, csökkenti kockázatvállalását. Ha bőséges erőforrással rendelkezik, kockázatvállaló, ha kevéssel, kockázatkerülő. E két szempont szembekerülhet egymással, hiszen bőséges erőforrása is lehet és igényszintjét is meghaladhatja valaki egy adott helyzetben. A szerzők szerint ilyen esetben viselkedés attól függ, hogy az erőforrásra vagy az igényszintre koncentrálna-e. Változó fókusz eredményeképpen változhat viselkedése.

A hazai vizsgálatokban (Faragó, 2008b) kísérleti helyzetben, terepkísérletben és szervezetekben kérdőíves módszerrel vizsgálva is arra a következtetésre jutottak, hogy a döntéseket és a kockázatvállalást befolyásolja a rendelkezésre álló erőforrás: a magas és igen alacsony erőforrással rendelkező személyek nagy, míg a közepes erőforrással rendelkező személyek kis kockázatot vállalnak.

2.8. Összefoglalás

A szervezeti kockázatvállaláshoz kapcsolódó témák, és komplex modellek áttekintésével empirikus kutatásom elméleti hátterére, összefüggéseire és a dilemmáira mutattam rá. Az elméletek részletes leírása helyett az összefüggések felvázolására fókuszáltam. Az áttekinthetőség érdekében összefoglaló táblázatokat készítettem, és bemutattam a különböző kutatók által megfogalmazott, elkészített összesítéseket, modelleket is. A szervezeti kockázatvállalás komplex összefüggésrendszerét az empirikus kutatásom alapját jelentő munkamodell jól szemlélteti. A szervezeti sikeresség a környezeti változásokra figyelő, azokat proaktív módon kezelő stratégiákon, a folyamatos megújuláson, innováción, és az ehhez kapcsolódó adaptív kockázatvállaláson keresztül alakul ki. A sikerességhez vezető stratégiai és innovációs folyamatok azonban csak megfelelő szervezeti és vezetési támogatás mellett valósulhatnak meg. A stratégiai választások, döntések során fontos a környezeti jellemzők és változások megbízható felismerése, ami szintén azt feltételezi, hogy a szervezetben jól működnek az információs folyamatok, a szervezet és a vezetők nyitottak a változásokra. A szervezeten belül munkakapcsolatok, a bizalom légköre, a közös célok teljesítésére való motiváció nem csak az innovációt és a kockázatvállalást támogatja, de a napi feladatok színvonalas elvégzésének is feltétele.

A szervezeti sikeresség és az ahhoz kapcsolódó kockázatvállalás komplex összefüggéseinek áttekintését követően, a szervezeti sikeresség általános értelmezésének nehézségeire is fel kell hívnom a figyelmet.

A szervezeti sikeresség meghatározása nem egyszerű feladat, a komplex értékelési mutatók utalnak arra, hogy a téma szakértői milyen tényezőket tartanak a sikeresség szempontjából fontosnak: Az

eredményesség mellett a különböző területeken megfogalmazott célok elérése, a növekedés, a stabilitás, a megújulás, a foglalkoztatás fenntartása stb. vezet a sikeresség érzésének kialakulásához. Kutatásomban nem vizsgálom a vezetők siker reprezentációit, és az abban lévő különbségek hatásait a stratégiák kialakítására és a kockázatvállalásra. Azonban nem kerülhető meg az a kérdés, hogy a szervezeti sikeresség és a szervezeti teljesítmény egymásnak mennyiben megfeleltethető fogalmak. A sikeresség vizsgálatok elindítói, Mannheim és Icheiser (1933) szerint a siker elméletileg és empirikusan is különbözik a teljesítménytől: a teljesítmény az anyagi világban elérhető eredmény, a siker pedig társadalmi dimenzióként értelmezhető, a siker társadalmi elismerés, a társas viszonyokban megjelenő pozitív változás. A siker a személyes értékrend mellett a társadalom értékpreferenciái, és a siker-ideológiák által determinált (Váriné, 1998). A siker reprezentációkat elsősorban egyéni szinten kutatták, a szervezeti siker reprezentációnak vizsgálata eléggé elhanyagolt terület. A kevés erre irányuló kutatások egyike Janki és Lengyel (2004) a hazai feldolgozóipari vállalkozások körében végzett, 1993-ban és 2000-ben folytatott, a cégek középtávú túlélési esélyeit befolyásoló tényezőket vizsgáló kutatása, ahol a vállalkozások sikerre vonatkozó reprezentációit is vizsgálták. A megkérdezettek megközelítőleg egyharmad-egyhamad arányban a nyereségességet, a likviditást és a naturális, elsősorban a növekedéshez kapcsolódó mutatókat említették első sikermutatóként. A válaszadók mintegy 70 %-a szerint a piackonform viselkedés, majdnem 30%-a szerint viszont inkább a normaszegő magatartás vezethet sikerre. A magukat 1993-ban sikeresnek érző vállalatok több, mint kétharmada az ezredfordulón is működött, míg a magukat akkor sikertelennek tartó cégeknek csupán kevesebb, mint egyharmada maradt fenn. A vállalkozások többsége a piac és vevőorientált szemléletet, az innovatív, több lábon álló stratégiát és a magas minőséget jelölte meg a sikeresség eszközeként, de voltak olyan vezetők is, akik az agresszív, inkorrekt, ügyeskedő magatartásmódokat nevezték meg a siker zálogaként. A magukat sikeresnek tartó cégek inkább piaci, megoldó jellegű (áremelés, létszámleépítés, termékváltás, forgalom növelése, beruházás, piacváltás, ráfordítás csökkentése, készletek csökkentése, szervezeti átalakítás) stratégiák, válságmenedzselési eszközök alkalmazását részesítették előnyben, és nagyobb arányban maradtak fenn 1993-2000 között, mint azok, amelyek a halasztó jellegű, halogató stratégiák, vagy normaszegő magatartási minták követésében látták a siker eszközét. (Janky, Lengyel, 2004) Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a vállalkozások számára elsősorban a teljesítménycélok elérése és a növekedés jelenti a sikert. A szervezeti sikeresség fogalmát saját empirikus kutatásom számára én is a kitűzött célok elérésében jelöltem meg, a szervezeti sikeresség reprezentációnak vizsgálata egy újabb kutatás tárgya lehet.

3. Empirikus kutatás bemutatása

3.1. Témafelvetés, a kutatás célja

Korunk szervezetei gyorsan változó, komplex környezetben működnek. A gazdálkodó szervezetek körében végzett kutatások igazolták, hogy azok a szervezetek és vezetők a legsikeresebbek, akik proaktívak, kezdeményező szerepet vállalnak, képesek a folyamatos megújulásra, innovációra és az adaptív kockázatvállalásra.

A közgazdasági, a vezetéstudományi és a szervezetpszichológiai kutatások többféle összefüggést állapítottak meg a kockázat és a hozamok, a kockázatvállalás és a teljesítmény, mint siker, valamint a kockázatvállalást befolyásoló, ahhoz kapcsolódó tényezők kapcsolatáról. A szakirodalmi kutatási eredmények és a gyakorlati tapasztalatok felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezeti kockázatvállalás és a teljesítmény kapcsolata rendkívül összetett, ellentmondásos.

A témához kapcsolódó kutatások többsége a vezetéstudomány és a közgazdaságtudomány nézőpontjából közelíti meg a témát, az objektíven mérhető, technikai, gazdasági adatokkal jellemezhető erőforrásokra, tényezőkre, és a pénzügyi mutatókkal kifejezhető eredményekre, összefüggésekre fókuszál, kevésbé figyel azokra a pszichológiai tényezőkre, összefüggésekre és folyamatokra, amelyek a versenyképesség, sikeresség eléréséhez és fenntartásához vezetnek. A pszichológia nézőpontjából jóval kevesebb kutató elemezte a szervezetek sikerességét, teljesítményét, ezek többségében pedig az objektív, gazdasági szempontok kerülnek háttérbe.

Disszertációm elsődleges célja a pszichológiai, a közgazdasági és vezetéstudományi nézőpontok integrálásával annak empirikus vizsgálata, hogy a szervezetek gazdasági teljesítményét, sikerességét és kockázatvállalását, hogyan befolyásolják szervezet- és vezetés pszichológiai szempontok, ill. tényezők. Ennek szellemében fókuszba helyeztem azt a kérdést, hogy az objektív adatok által megítélt sikeresség és a szervezeti vezetők sikerészlelése mennyire feleltethető meg egymásnak, a reprezentációk és az objektív adatok alapján kialakuló kép milyen kapcsolatban áll a stratégiával, a kockázatvállalással és a szervezetpszichológiai változókkal.

A szervezeti kockázatvállalásra vonatkozó korábbi kutatási eredmények normál gazdasági körülmények között végzett vizsgálatok alapján születtek. A gazdasági válság időszaka alatt több éven át tartó, keresztmetszeti vizsgálatomban célul tűztem ki annak megismerését, hogy a szervezetek a rendelkezésre álló erőforrások függvényében a válság hatására milyennek ítélik az előttük álló lehetőségeket, és hogyan kezelik a kockázatokat.

3.2. Kutatási kérdések

A szervezeti sikeresség és a kockázatvállalás összefüggéseinek feltárására irányuló kutatásomat magyar gazdálkodó szervezetek körében, a gazdasági válság időszaka alatt, 2009-2015 között folytattam. Kutatás sorozatommal a következő kérdésekre kerestem választ:

Hogyan értékelik a szervezetek sikerességüket és kockázatvállalásukat? A szervezetek sikerességének és kockázatvállalásának szubjektív megítélése és objektív mutatókon alapuló értékelése mennyiben feleltethető meg egymásnak, mennyire illeszkedik egymáshoz a két értékelési mód?

A sikeresség általános megítélése, észlelése, és objektív adatokon nyugvó értékelése milyen kapcsolatban áll a szervezeti kockázatvállalással?

Milyen piaci és belső vállalkozási stratégiák és kockázatvállalás jellemzi a sikeres szervezeteket?

Milyen szervezeti és vezetési tényezők alakítják, támogatják a szervezetek sikerességét és kockázatvállalását?

A vizsgált összefüggéseket hogyan befolyásolja a gazdasági válság észlelése, és a válság elhúzódó folyamata?

3.3. A kutatás módszere

A kutatássorozat szakaszai

A kutatássorozat első lépésének az a huszonekét vezető megkérdezésével zajló mélyinterjú sorozat tekinthető, amelyet az ELTE PPK Pszichológiai Doktori Iskola hallgatói végeztek el Faragó Klára vezetésével 2005. szeptember és 2006. március között. Ebben a szakaszban a kutatás célja annak feltérképezése volt, hogy a hazai gazdasági élet vezető beosztású szereplői hogyan látják és értékelik saját szervezetük és önmaguk döntéshozatali folyamatait, a kockázatokhoz való viszonyukat és mindezek kapcsolatát a versenyképességgel.

A második szakaszban a mélyinterjúk tapasztalatai és a szakirodalmi eredmények alapján egy kérdőív kidolgozására került sor, amely 2007 első félévében egy kisebb mintán végzett kérdőíves kutatásban került alkalmazásra és tesztelésre. (Faragó, 2008b).

A kutatás harmadik szakasza már az én aktív részvételemmel 2008-ban kezdődött. Az első két fázis eredményeire támaszkodva a kérdőívecsomag továbbfejlesztésére 2008 őszén került sor, amikor már

hazánkban is érezhetőek voltak a gazdasági válság jelei. Erre tekintettel a kérdőívet kiegészítettük a válságra vonatkozó kérdésekkel, és a bizalom kérdéskörét is beemeltük a vizsgált változók közé. A kérdőívek felvételére a gazdasági válság első időszakának után, 2009 első felében került sor, ami különösen alkalmasnak bizonyult arra, hogy a vezetők el tudják különíteni a korábbi, normál gazdálkodási körülmények között kialakult vélekedéseiket a gazdasági válság alatt megtapasztalt változásoktól.

A kutatás negyedik szakaszában a válság kezdete után két évvel, 2011-ben majd ezt követő három évvel, 2015-ben megismételtük a kutatást a válságban zajló folyamatok hatásainak értékelése érdekében, ennek köszönhetően nyomon követhettem a kockázatvállalás, a sikeresség és a stratégia választás területén bekövetkező változásokat.

Mintavétel és eljárás

A nagymintás kérdőíves vizsgálat előkészítése 2008-ban kezdődött, akkor formális etikai engedélyeztetés nem volt szükséges e témában, így etikai engedélyszám nincsen.

A vizsgálatban személyes megkeresés, felkérés útján vettek részt a vállalkozások. Az anonimitást a válaszok zárt, jelzés nélküli borítékban való begyűjtésével és az adatgyűjtési szakasz lezárásáig való egy helyen történő tárolásával értük el. Az elektronikusan megküldött kitöltött kérdőívek a kitöltő azonosítására nem alkalmas kódszámmal ellátva kerültek elmentésre és tárolásra.

A 2011-ben és 2015-ben megismételt vizsgálatra az első vizsgálattal azonos mintavételi, és adatfelvételi módszerrel került sor, ezekben a vizsgálatokban a 2009-es vizsgálatban részt vevők mintegy 20%-a vett részt. Az eltelt öt év alatt bekövetkezett változásokat egy-egy cég szintjén az anonimitás következményeként nem tudtam kimutatni, de ez nem is szerepelt a kutatási célok között. A különböző időpontokban történt vizsgálatok eredményeinek összehasonlíthatóságát az azonos mintavételi és kérdezési módszer alapozza meg, és ez teszi lehetővé az időben kimutatott különbségek értelmezhetőségét is. A különböző időpontokban kimutatott összefüggések értelmezése során a minta összetételében tapasztalt eltérések hatásának ellenőrzése érdekében megvizsgáltam a minta jellemzői mentén kimutatható szignifikáns különbségeket is, és az eredmények értelmezése, a következtetések megfogalmazása során ezek hatását külön is elemeztem. A vizsgálatban szervezeti szinten vizsgálom és hasonlítom össze az eredményeket, azonban a vizsgálat elemi szintjét minden esetben a megkérdezett vezetők jelentik, azaz a vezetők válaszait nem összesítettem előzetesen vállalati szintre, hanem a vezetői kérdőívekben szereplő, a cégre vonatkozó adatok alapján értékeltem.

A vizsgálati minta összetétele

Az interjúsorozatban huszonkét felsővezető került megkérdezésre, a vezetők többsége, 75% a szolgáltatás területén, 44% a termelés, további 19% pedig a forgalmazás, kereskedelem területén dolgozott, 5 vidéki és 17 budapesti székhelyen.

A kismintás kérdőíves elővizsgálatban 24 budapesti vállalat felsővezetői, összesen 52 személy vett részt 2007 első féléve során. A vállalatok tevékenységüket, méretüket, tulajdonosi formájukat, korukat tekintve vegyesek voltak (Faragó, 2008).

A nagymintás kérdőíves vizsgálatokban mindhárom időpontban magyarországi kis, közép és nagyvállalkozások felsővezetői vettek részt.

2009-ben összesen 72 cég 224 vezetője adott értékelhető, teljeskörű választ. A minta összetétele kiegyensúlyozott volt. A mintában a többségi magyar magán tulajdonban lévő cégek aránya 40%, a többségi külföldi magán tulajdonú cégek aránya 22%, míg a többségi állami ill. önkormányzati cégek aránya 38% volt. A méret szerint a cégek 21%-a mikro vállalkozás, 35%-a kis és középvállalkozás, 45%-a nagyvállalat. A cégek 39%-a a rendszerváltás előtt is működött, 19%-a a rendszerváltást követő első 5 évben alakult, 31%-a 5-15 évvel ezelőtt, 11%-a pedig 5 éven belül alakult. A vizsgált cégek piaci részesedése hozzávetőleg egyharmad-egyharmad arányban minimális, közepes és jelentős.

2011-ben 52 cég összesen 161 vezetője töltötte ki a kérdőívet. A minta összetétele szintén meglehetősen kiegyensúlyozott volt. 51% volt a magyar magántulajdonú cégek aránya, 35% a külföldi 14% az állami tulajdonban lévő cégek aránya. Méret szerint a cégek 20%-a mikro-vállalkozás, 12 %-a kis-, 38% közép-, 30% nagyvállalat. Minden megkérdezett cég több mint öt éve alakult, a cégek 20%-a 5-10 éves, 12%-a 10-15 éves, 30%-a 15-20 éves, 8%-a 20-30 év közötti, 30%-a 30 évnél régebb óta alakult, azaz a mintán belüli cégek 38%-a a rendszerváltás előtt, 62%-a rendszerváltás után jött létre. A megkérdezett cégek 56%-nak 10% alatti a piaci részesedése, egynegyedének közepes, egynegyedének pedig jelentős, meghatározó a piaci részesedése.

2015-ben 46 cég összesen 156 vezetője töltötte ki a kérdőívet. A minta összetétele ebben az évben is változatos volt, azonban annyiban különbözött az előző évektől, hogy a 2015-ös mintában már nem volt állami cég, a magyar magántulajdonú cégek aránya 61%, a külföldi tulajdonú cégek aránya 39%. Méret szerint a cégek 3%-a mikro-vállalkozás, 47 %-a kis-, 31% közép-, 20% nagyvállalat. A megkérdezett cégek 11%-a öt évnél fiatalabb, azaz a válság utáni időszakban alakult, 12% 5-10 év közötti, 4%-a 10-15 év közötti, 51%-a 15-20 év közötti, 12%-a 20-30 év közötti, 10%-a 30 évnél régebben jött létre. A mintában szereplő cégek 62%-nak kicsi a piaci

részesedése, kb. egynegyedének közepes, és 10 % körüli a jelentős piaci részesedéssel rendelkező cégek aránya.

A három minta összetételében szignifikáns különbség van a cégek tulajdonosi szerkezet ($F=742,768$, $p=0,000$), méret ($F = 5,347$, $p = 0,000$) és cégforma ($F= 20,760$, $p =0,000$) szerinti összetételében.

A megkérdezett összesen 541 vezető felvett jellemzőinek mentén nincs szignifikáns különbség a három időszak között. A vezetők 50%-a egyetemi, 39% főiskolai diplomával, 11% középfokú végzettséggel rendelkezik, 11%-a első számú vezető, 39% felső-, 50% középvezető, 64%-a férfi, 36% nő. A megkérdezettek 10%-a 30 évnél fiatalabb, 36% 31-40 év közötti, 28% 41-50 év közötti, 23% 51-60 év közötti, 3% 60 év fölötti.

Mérőeszközök

A kutatáshoz két kérdőívet használtam. A vezetői kérdőív a következő területeket vizsgálja: kockázatos döntések és a kockázatvállaló, ill. kerülő vezető jellemzése, a szervezeti kockázatvállalás területeinek és mértékének megítélése, a kockázatvállalás, sikeresség, versenyképesség és azok kapcsolatának megítélése, a szervezeti kockázatvállalást befolyásoló tényezők megítélése, és végül a kérdőívet kitöltő vezető önjellemzése.

A vállalat objektív adataira vonatkozó kérdőív az általános, gazdálkodási adatokra és a sikeresség, eredményesség, kockázatvállalás objektív mutatóira vonatkozó kérdéseket tartalmazza. Mivel a vállalatok pénzügyi adatait nem szívesen közlik, és ilyen adatok kérése azt eredményezhette volna, hogy egyáltalán nem kapunk választ ezekre a kérdésekre, ezért mások eljárását követve (Naman and Slevin, 1993) mi sem konkrét számadatokra kérdeztünk, hanem azt kértük, hogy az ágazati átlaghoz hasonlítva értékelje cége objektív adatait egy ötfokú skálán. Eljárásunk, és az így nyert adatok megbízhatósága azon a korábbi kutatási eredményen alapul, hogy a felsővezetők objektív adatokra vonatkozó percepciója pontosnak bizonyul (Dess and Robinson, 1984; Wall et al., 2004). Az objektivitást azzal is növeltük, hogy Wiklund (1999) és Poon et als.(2006) eljárását követve több szempont, több mutató (árbevétel növekedése, nyereség, megtérülés, piaci pozíció stb.) alapján is rákérdeztünk az eredményességre.

A vezetői kérdőívet felső és középvezetők töltötték ki. A két kérdőív alkalmazása lehetővé tette, hogy a sikerességet és a kockázatvállalást kétféle módon mérjük, a vezetői ítéleteken és az objektív mutatókon keresztül, és a válaszokat közvetlenül összehasonlíthassuk.

A vezetői kérdőívben 5 fokú Likert skála típusú kérdéssel vizsgáltuk, hogy a vezető hogyan ítéli meg, milyen mértékben tartja sikeresnek a szervezetét, amit szubjektív vagy észlelt sikerességnek

neveztünk el. (Mennyire jellemzik a vállalatát a következők: sikeresség, kompetencia, kockázatvállalás? A kérdést ötfokozatú skálán értékelő válaszok között az 1 egyáltalán nem jellemző, 5 teljes mértékben jellemző).

A kockázatvállalást ugyancsak két módszerrel mértük: egyrészt a kockázatvállalásra vonatkozó, Likert skála típusú, direkt kérdéssel, amit észlelt kockázatvállalásnak neveztük. Emellett a tényeken alapuló adatokkal (pl. kutatásfejlesztési ráfordítás, új termékek, tevékenységek, szolgáltatások bevezetése az ágazati átlaghoz viszonyítva, ötfokozatú skálán, ahol 1 az átlagnál jóval kisebb, 5 az átlagnál jóval nagyobb szintet jelöli) is vizsgáltuk a kockázatvállalást, mivel elővizsgálataink alapján a szervezeti kockázatvállalás fogalma elsősorban az innovációhoz, a tevékenység megújításához kapcsolható. Ez a többszemponútú megközelítés lehetővé tette, hogy a sikerességet és a kockázatvállalást kétféle módon mérjük, az általános, szubjektív vezetői ítéleteken valamint az objektív mutatók vezetői értékelésén keresztül, és a válaszokat közvetlenül összehasonlíthassuk. A különböző területekre vonatkozó adatok, válaszok egybevetetőségének alapját az teremtette meg, hogy mind a sikerességre, mind a kockázatvállalásra vonatkozó különböző kérdéseket egyaránt 5 fokú skálán értékelték a válaszadók.

A szervezeti sikerességet a következő tényezőkön keresztül vizsgáltam.

- **Sikeresség:** Objektív mutatók és szubjektív skálák értékelésével
- **Vállalkozói orientáció, piaci stratégiák:** Reagálás, kivárás, Proaktivitás, Agresszív versengés
- **Vállalaton belüli vállalkozás:** Termékfejlesztés, Innováció, Kockázatvállalás (objektív mutatók és szubjektív skálák értékelésével)
- **Szervezeti, vezetési tényezők:** Szervezeti kultúra, versenyhez kapcsolódó értékek, Környezet figyelése, Szervezeti támogatás, Bizalom, Motiváció, Autonómia, Vezetés, Erőforrás biztosítás, Kommunikáció, Ellenőrzés

A vállalkozói, piaci stratégiák, a belső stratégiák, és támogató szervezet- és vezetéspszichológiai tényezők értékeléséhez 57 állítást, itemet fogalmaztuk meg a szakirodalomban közölt kérdőívek, és a kutatás első két szakaszának vizsgálati eredményei, tapasztalatai alapján. a kérdéseket a kismintás kérdőíves vizsgálat keretében teszteltük. A kérdőívet kitöltők az állításokkal való egyetértésüket ötfokozatú skálán értékelték, ahol 1 = egyáltalán nem értek egyet, 5 = teljes mértékben egyetértek.

A vállalkozói stratégiákat a szakirodalmi eredmények alapján megalkotott kutatási modellünkhöz igazodva több módon is vizsgáltam. Egyrészt a válaszadónak meg kellett határoznia, ki kellett választania az általa az adott helyzetben legeredményesebbnek tartott versenystratégiát (kiváró-reagáló, proaktív, agresszív versengő), másrészt a stratégiákra vonatkozó különböző állításokkal (stratégiánként 3-3 állítás) való egyetértés mértékével vizsgáltuk, hogy a különböző vállalkozói v.

versenystratégiák alkalmazása mennyire jellemző a vizsgált szervezetre. A vállalkozói stratégiákra vonatkozó állítások összetartozását faktorelemzéssel ellenőriztem.

A vállalkozói stratégiák mellett a vállalkozás belső, vállalaton belüli stratégiáit (innováció, termékfejlesztés, szervezeti megújítás, kockázatvállalás) a stratégiákra vonatkozó különböző állításokkal való egyetértés alapján vizsgáltam. Az itemek összetartozását faktorelemzéssel ellenőriztem.

A stratégiákat és a szervezet megújulását, növekedését, sikerességét támogató szervezet és vezetés pszichológiai tényezőket a szakirodalmi eredményeken alapuló munkamodell alapján tényezőnként (kommunikáció, bizalom, ösztönzés, autonómia, innovációt támogató kultúra, vezetés, ellenőrzés, erőforrás biztosítás) 3-4 különböző állítással való egyetértés mértékével vizsgáltam. Az itemeket faktorelemzésnek vettem alá.

A 2009-ben alkalmazott vezetői kérdőívben szereplő kérdéseket, itemeket két helyzet szerint értékelték a vezetők: normál gazdálkodási körülmények között, jelenleg, a gazdasági válság alatt.

A második és harmadik megkérdezések alkalmával a 2008 évben kidolgozott kérdőív szervezeti sikerességre és kockázatvállalásra vonatkozó itemjeit, valamint az általános kérdéseket változatlan formában hagytuk, a kérdéseket azonban kiegészítettük a gazdasági válság megítélésére vonatkozó kérdésekkel.

Az alkalmazott kérdőíveket a 2.sz.melléklet tartalmazza.

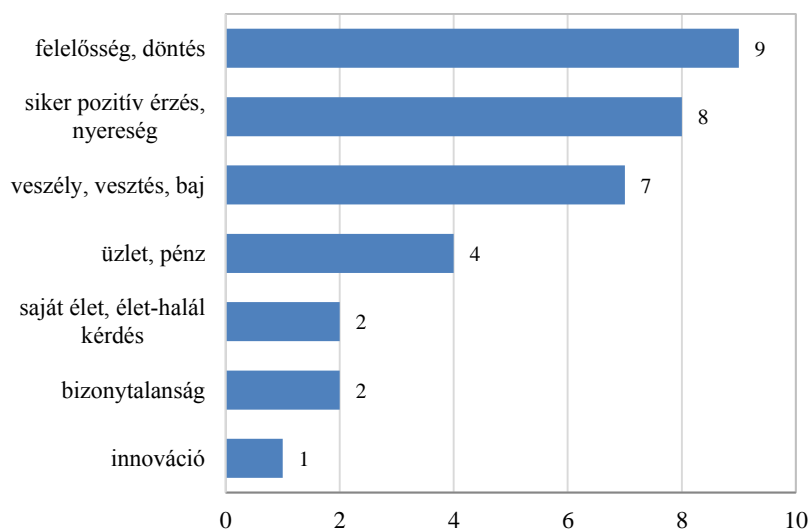
3.4. Eredmények

Az eredményeket a kutatási kérdések sorrendjében ismertetem. A kutatási kérdésekkel kapcsolatos eredmények előtt azonban tekintsük át, mit is jelent a vezetők számára a kockázat, melyek a kockázatos vezetői döntések jellemzői, illetve mely döntéseket tartják a vezetők a leginkább kockázatosnak.

3.4.1. A kockázatos vezetői döntések jellemzői

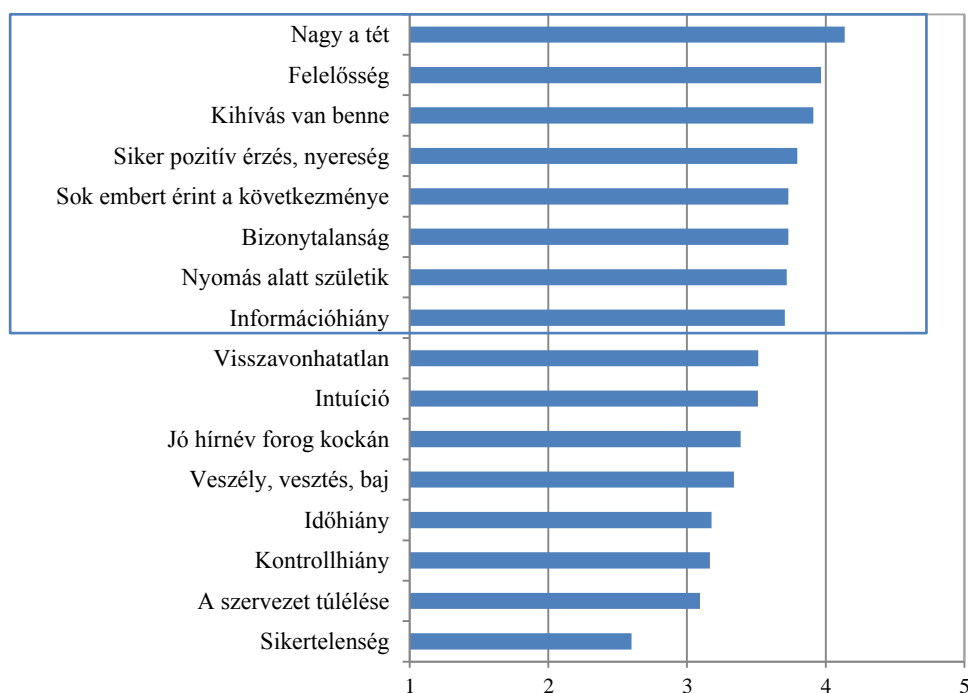
A kutatás sorozat kockázatos vezetői döntésekkel kapcsolatos eredményeit a kvalitatív szakasz megállapításai és a saját kvantitatív vizsgálatom alapján ismertetem. A kvalitatív vizsgálat eredményeit a kutatócsoport által készített összefoglaló jelentés alapján mutatom be.

A mélyinterjúk során kockázattal kapcsolatban elsősorban a felelősség, a döntés továbbá a siker, nyereség lehetősége, cégül pedig a veszteség lehetősége merült fel a vezetőkben. A kockázattal kapcsolatos első asszociációkat a következő ... sz. ábra mutatja be:



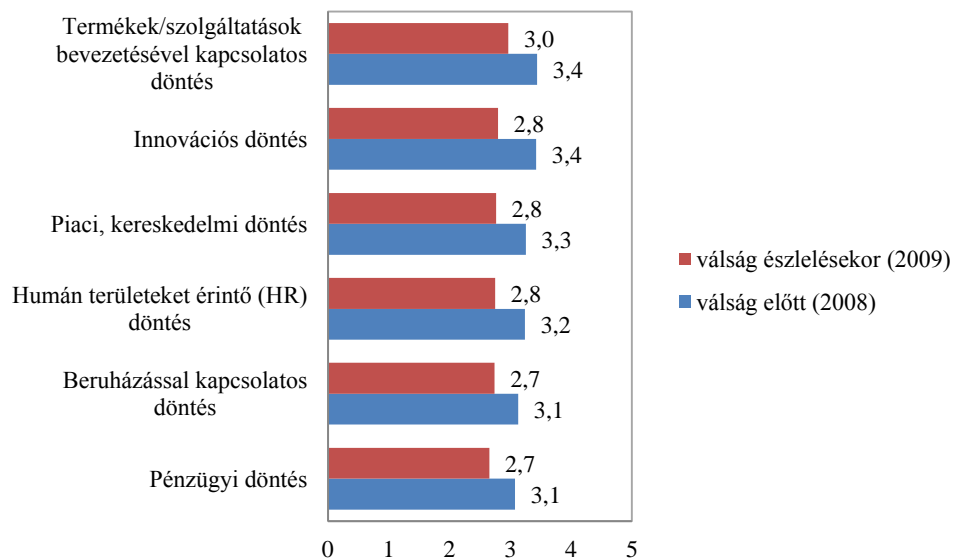
19. ábra A kockázattal kapcsolatos első asszociációk száma

A kérdőíves vizsgálatban az interjúkon megfogalmazott jellemzőket úgy teszteltem, hogy a vezetők ötfokú skálán értékelték a kockázatos vezetői döntések jellemzőit, ahol 1 = egyáltalán nem jellemző, 5 = teljes mértékben jellemző. A kérdőíves vizsgálat tanulsága szerint a vezetők számára a kockázatos döntéseket elsősorban a döntési érték nagysága, a felelősség, a kihívás, a nyereség, a siker lehetősége, a döntés következményei, a bizonytalanság és az információhiány jellemzi.



20. ábra A kockázatos vezetői döntések jellemzői

A mélyinterjúk tanúsága szerint a felsővezetők számára nem mindig azok a legnehezebb döntések, amelyek a legkockázatosabbak. Legnehezebbnek általában a személyi jellegű döntéseket (elbocsátás, új munkatársak kiválasztása, leépítés és ezek kommunikációja) tartották a vezetők, a szakmai és stratégiai döntések csak ez után következnek. Ezzel szemben a stratégiai (piaci és innovációs) döntéseket értékelték a legkockázatosabbnak, a személyi jellegű döntések közül pedig csak a kulcspozícióban lévő munkatársakkal kapcsolatos döntéseket tartották kockázatosnak. Nagyon nagy, óriásinak ítélték meg a kockázatot, ha a cég létét is veszélyeztetheti a döntés. Nagyon kockázatosnak tartják a presztízs v. piacvesztés, likviditási problémák, komoly üzleti, pénzügyi nehézségek veszélyét hordozó kockázatokat. A közepesen kockázatos döntéseket a következőkkel jellemezték: veszteséges projekt vagy elvesztett megbízó, lesántuló pénzügyi osztály, egy fúzió üzleti felelősségének nyomása, rossz híre terjedhet el a cégnek, mert felmondott egy szerződés. A leggyakrabban nehéznek ítélt átlagos munkatársra vonatkozó személyi döntéseket pedig kis kockázatúnak minősítették („csak humán jellegű”). Az interjúkon megkérdezett vezetők az innovációs és a szervezeti átalakítással járó döntéseket kimondottan kockázatosnak tartották, a szervezeti döntéseket csak egy vezető minősítette kockázatmentesnek. A kérdőíves vizsgálatban az egyes szakterületi döntések során vállalt kockázat mértékére kérdeztem rá. (Pontozza az alábbi döntéseket 1-től 5-ig aszerint, hogy azok mekkora a kockázatot jelentenek az Ön szervezetében normál körülmények között és gazdasági válság idején!) Az eredményeket a .. sz. ábra mutatja.

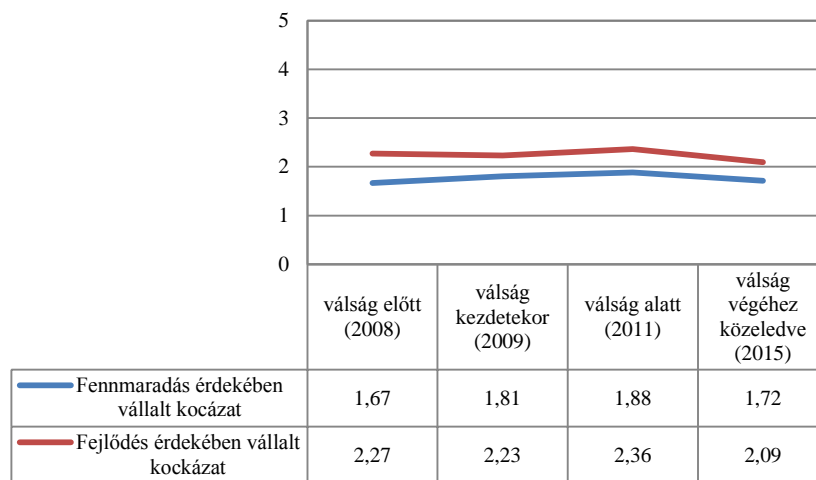


21. ábra A szakterületi döntések kockázatossága

Az eredmények visszaigazolták a mélyinterjú vizsgálat tapasztalatait, a vezetők számára a termékek, szolgáltatások bevezetésével kapcsolatos, és egyéb innovációs döntések jelentik a legnagyobb kockázatot, azonban e kérdésekben sem vállalnak a közepesnél lényegesen nagyobb

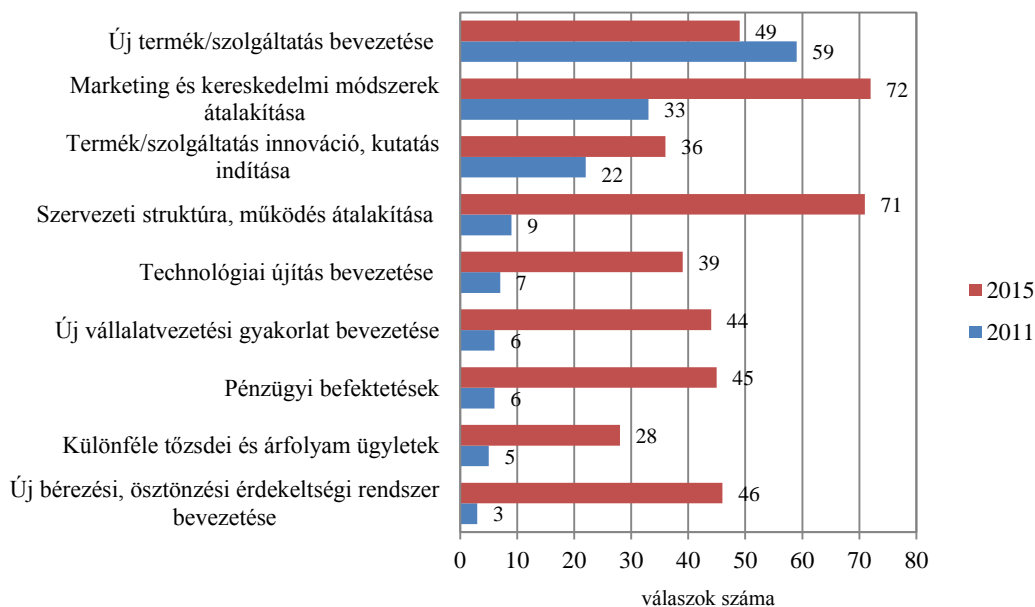
kockázatot. A válság a kockázatvállalás szintjét szignifikáns mértékben csökkentette minden szakterületen, de a sorrendet nem rendezte át.

A vezetők válaszai ettől eltért, ha általában minősítették a fennmaradás és a fejlődés érdekében vállalt döntések kockázatosságát. Az általános kérdésre válaszolva az egyes szakterületi döntéseknél jelzett szintnél általában alacsonyabb, kisebb kockázatot vállalnak a vezetők, különösen a fennmaradás érdekében. Általánosan jellemző, hogy a fejlődés érdekében a vezetők kismértékben nagyobb (de még így is kicsi), kockázatot vállalnak, azonban a fejlődés érdekében vállalható kockázat mértéke sem éri el még a közepes szintet sem, a különböző mérési időpontok között nincs szignifikáns különbség a válaszokban.



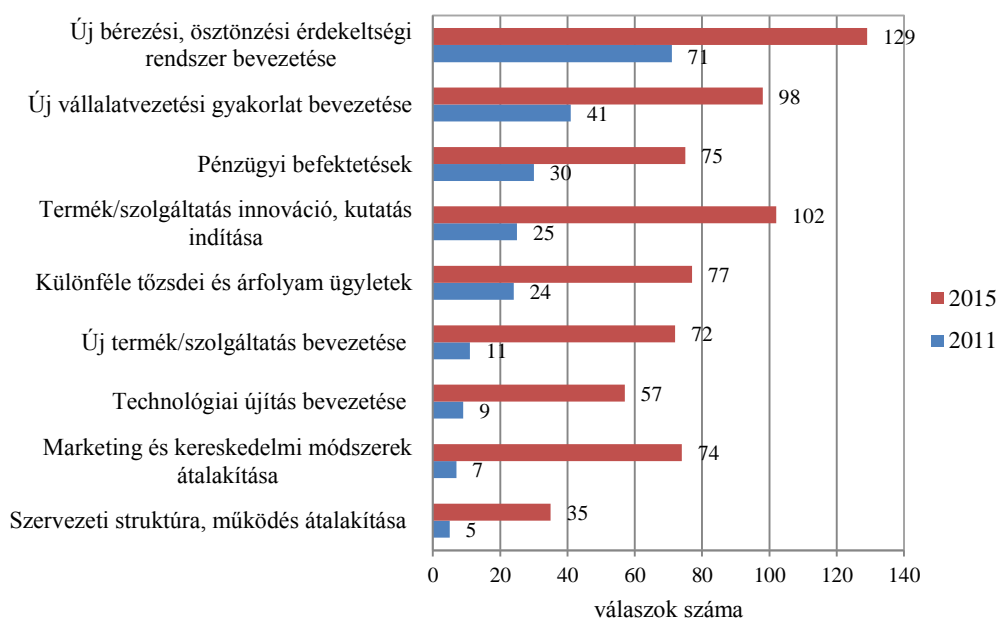
22. ábra A fejlődés és a fennmaradás érdekében vállalt kockázat átlagos szintje

A 2011 és 2015 évben megismételt kérdőíves kutatásban a szakterületi döntések kockázatosságát már a fennmaradás és a fejlődés szerint elkülönítve vizsgáltam. A vezetőknek a megadott döntések közül kellett bejelölnie a legkockázatosabbakat. A vezetők a fennmaradás és a fejlődés érdekében eltérő szakterületi döntéseket tartanak a legkockázatosabbnak. A válaszokat a ...sz. ábra mutatja be. A vezetők a fennmaradás érdekében hozott döntések közül a 2011-ben, a válság ideje alatt a 2009. évi eredményekkel megegyezően az új termékek, szolgáltatások bevezetésével kapcsolatos döntéseket tartják a legkockázatosabbnak. 2015-ben a sorrend átalakult, jelenleg a vezetők legkockázatosabbnak a marketing és kereskedelmi módszerek, valamint a szervezeti struktúra és működés átalakítására irányuló döntéseket tartják. Az új termékek, szolgáltatások bevezetése a harmadik legkockázatosabb terület, és ettől nem sokkal marad el az új bérezési, ösztönzési rendszer bevezetése, a pénzügyi befektetések és az új vállalatvezetési gyakorlat bevezetésének kockázatossága.



23. ábra A fennmaradást szolgáló legkockázatosabb döntések

A fejlődés érdekét szolgáló döntéseket sokkal többen tartják kockázatosnak, és a vezetők úgy gondolják, hogy a legkockázatosabb a fejlődést szolgáló új bérezési, ösztönzési rendszerek bevezetését szolgáló döntés.

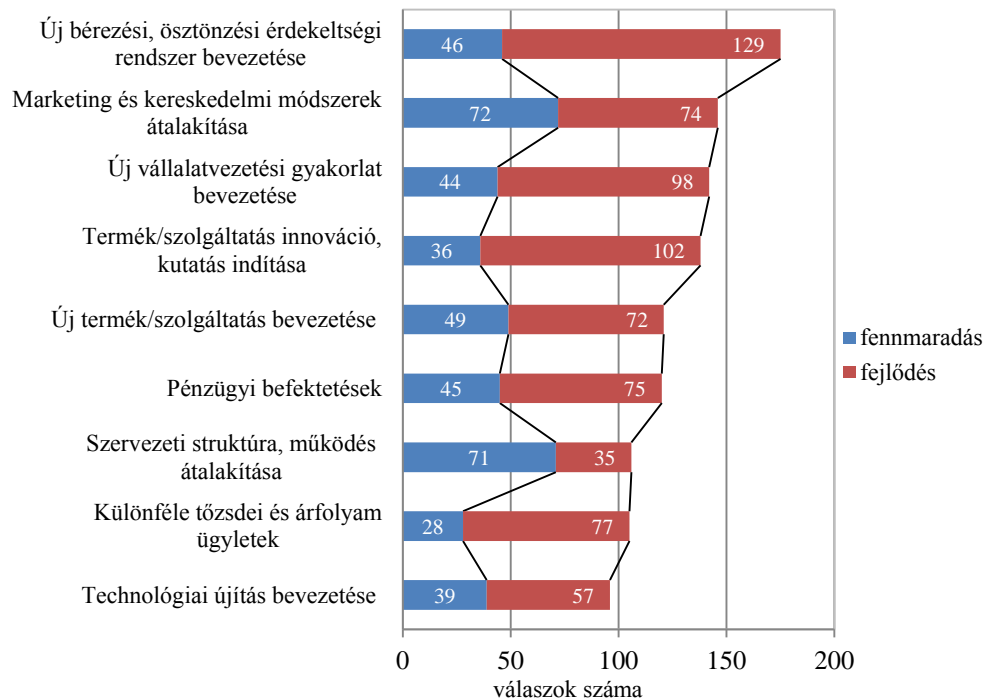


24. ábra A fejlődést szolgáló legkockázatosabb döntések

A fejlődést szolgáló innovációs döntést és az új vállalatvezetési gyakorlat bevezetését a válaszadók szintén nagyon kockázatosnak tartják.

2015-ben nem csupán a sorrend változott meg, hanem többen tartják kockázatosnak a fennmaradás és a fejlődés érdekében hozott döntéseket is, mint 2011-ben. Összességében 2015-ben legtöbben a

bérezési, ösztönzési rendszerek átalakítását tartják kockázatosnak, ezt követi a marketing és kereskedelmi módszerek átalakítását, új vállalatvezetési gyakorlat bevezetését majd a termék, szolgáltatás innováció elindítása, új termékek, szolgáltatások bevezetése.



25. ábra A legkockázatosabb döntések 2015-ben

Összegzésképpen megállapítható, hogy a válság észlelésekor (2009) és a válság alatt (2011) a vezetők alacsonyabb kockázatvállalásról számoltak be a különböző döntések kapcsán, mint a válság előtt, vagy 2015-ben, a válság végéhez közeledve.

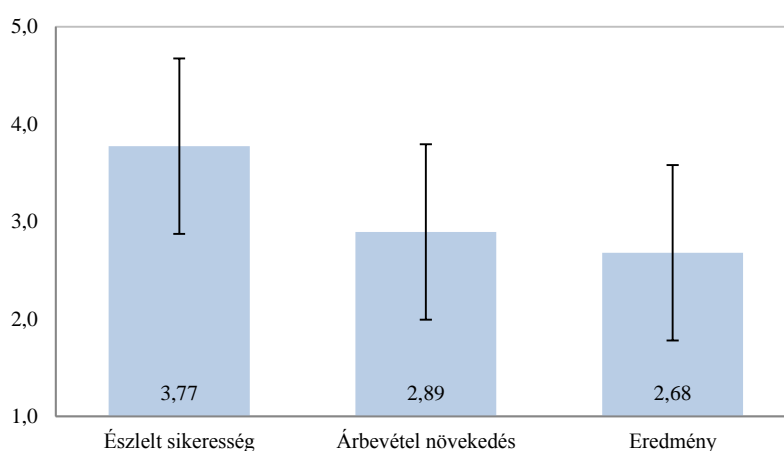
3.4.2. A sikeresség megítélése, torzítások a sikeresség észlelésében

A sikerességet több módon is vizsgáltam a kérdőívben. Egyrészt a vezetőknek meg kellett határozni – az első megkérdezés során külön kérdőívben, a későbbi megkérdezések alkalmával a kérdőív végén, a vállalat objektív jellemzőire vonatkozó kérdések között –, hogy a vállalata objektív gazdasági adatai alapján az árbevétel növekedés és az eredmény kisebb vagy nagyobb-e, mint az ágazati átlag, ahol 1 a jóval kisebb, 5 a jóval nagyobb mértéket jelölte. Emellett a kérdőív egy másik pontján a vezetőknek értékelnie kellett vállalata sikerességét a következő kérdésre válaszolva: Mennyire jellemzi az Ön vállalatát a sikeresség, ahol 1 egyáltalán nem jellemzi, 5 teljes mértékben jellemzi.

A sikeresség észlelt mutatója és az objektív mutatókon alapuló értékek között nagyon gyenge szignifikáns kapcsolat mutatható ki, az árbevétel növekedés és az észlelt sikeresség között a Pearson

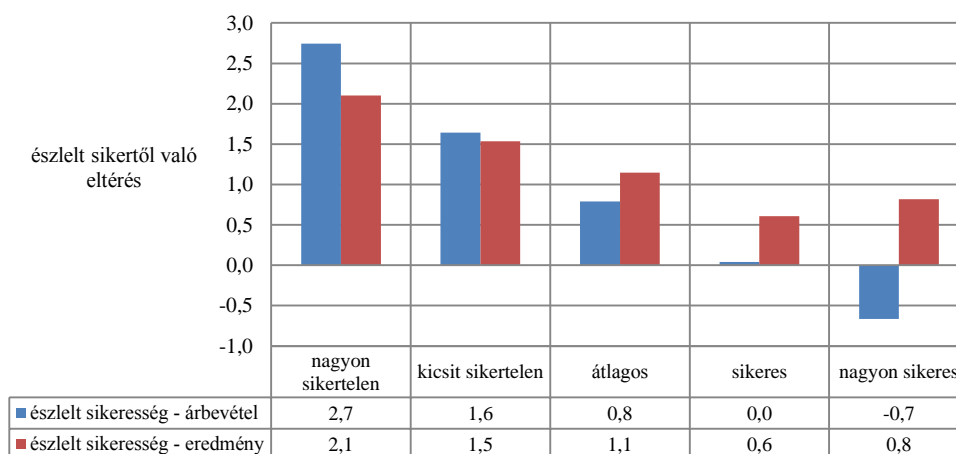
korrelációs együttható értéke a teljes mintán $r = 0,165$ ($p=0,000$), míg az eredmény és az észlelt sikeresség közötti kapcsolat mutatója $r = 0,152$ ($p=0,000$).

A kutatás eredménye alapján általánosságban megállapítható hogy a vizsgált szervezetek jóval sikerebbnek tartják magukat, mint ami az objektív adatok értékelése alapján indokolható. Az észlelt sikeresség átlagos szintje az ötfokozatú skálán a teljes mintán átlagosan 3,8, az átlagos eredményesség ezzel szemben csupán 2,7, az árbevétel növekedés átlagos értéke pedig 2,9. Az értékek szórása magas, minden mutató esetén 1,01. A sikeresség észlelt mutatója és az objektív mutatók értékelése között szignifikáns a különbség, az észlelt sikeresség az eredmény különbsége 1,09 ($t = 23,936$, $p = 0,000$), az észlelt sikeresség és az árbevétel különbsége 0,9 ($t = 20,326$, $p = 0,000$).



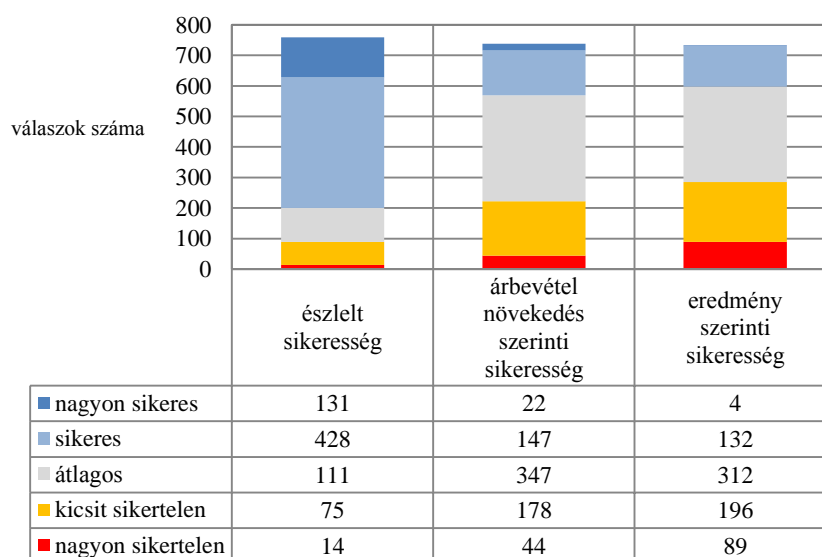
26. ábra A sikeresség megítélése a különböző értékelési módszerek szerint

A sikeresség különbségeit varianciaanalízis (ANOVA) segítségével elemezve kimutatható, hogy a sikeresség megítélése jelentősen eltér a sikeresség szerinti különböző cégcsoportokban. A sikertelen cégek körében szignifikáns mértékben nagyobb a felülértékelés, mint sikereseknél. Különösen nagy eltérés tapasztalható, ha az árbevétel növekedéshez hasonlítjuk az észlelt sikerességet ($F = 131,33$, $p = 0,000$). Az eredményhez viszonyítva kisebb a sikeresség felülértékelésének eltérése a különböző csoportok között, de a különbség szignifikáns ($F = 128,19$, $p = 0,000$).



27. ábra Az észlelt sikeresség távolsága az objektív mutatók szerinti sikerességtől a különböző sikeresség szerinti cégcsoportokban

A sikeresség felülértékelését mutatja az is, hogy az észlelt sikeresség szerint teljesen más a válaszok megoszlása, mint az objektív mutatókon alapuló értékelés alapján. A válaszadók majdnem kétharmada az átlagosnál sikeresebbnek tartja a vállalkozását, miközben az objektív mutatók alapján még a cégek egynegyede sem sorolható oda.

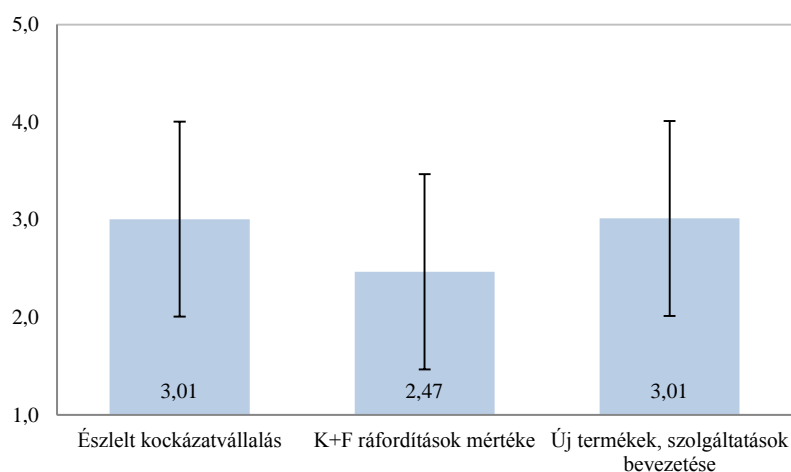


28. ábra A válaszok számának gyakorisága a különböző módon meghatározott sikeresség szerint

3.4.3. A kockázatvállalás megítélése, eltérések a kockázatvállalás értékelésében

A kockázatvállalást a sikerességhez hasonlóan szintén több módon vizsgáltam a kérdőívben. Egyrészt a vezetőknek értékelnie kellett vállalat kockázatvállalását a következő kérdésre válaszolva: Mennyire jellemzi az Ön vállalatát a kockázatvállalás, ahol 1 egyáltalán nem jellemzi, 5 teljes mértékben jellemzi. Emellett a vezetőknek meg kellett határozni a vállalat objektív jellemzőire

vonatkozó kérdések között, hogy a vállalata objektív gazdasági adatai alapján a kutatás-fejlesztési ráfordítások és az új termékek, szolgáltatások bevezetése kisebb vagy nagyobb mértékű-e, mint az ágazati átlag, ahol 1 a jóval kisebb, 5 a jóval nagyobb mértéket jelölte. Harmadrészt a vállalkozás stratégiáját, és szervezeti, vezetési tényezőit jellemző állítások között is szerepeltek a szervezeti kockázatvállalásra vonatkozó állítások. A kockázatvállalásra vonatkozóan három pozitív tartalmú és két fordított, negatív tartalmú állítást fogalmaztunk meg: Nagy bizonytalansággal járó döntések esetén vállaljuk a kockázatot a lehetőségek kihasználása érdekében. Befogadjuk a meglehetősen kockázatos, de nagy haszonnal kecsegtető projekteket. A legsikeresebb újítások olyan ötletekből származtak, amik eleinte nem voltak túl ígéretesek, túl merésznek tündek. Vállalatom akkor sem vállalna kockázatot, ha reménytelen helyzetbe kerülne. Csak kiemelkedően nagy haszon érdekében vállalunk kockázatot. Az öt állítás azonban sem a faktorelemzés sem a statisztikai megbízhatósági teszt eredménye szerint nem vonható össze megbízhatóan (Cronbach Alpha = 0,507). A különböző eljárásokkal elvégzett faktorelemzés megerősítette, hogy a kockázatvállalásra vonatkozó öt állításból csupán kettő vonható össze Cronbach Alpha = 0,639).

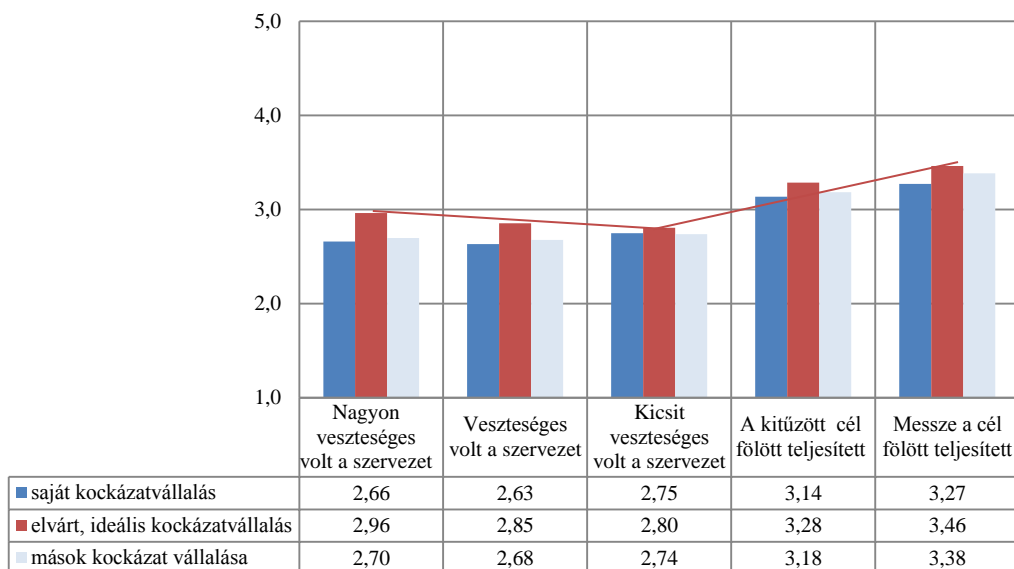


29. ábra A kockázatvállalás megítélése a különböző értékelési módszerek szerint

Az adatok alapján megállapítható, hogy a kockázatvállalás értékelésére alkalmazott különböző eljárások átlagos eredményében nem mutatkozik érdemi eltérés. A vizsgálat eredménye alapján a cégek általában közepes mértékben tartják magukat kockázatvállalónak, ötfokozatú skálán értékelve a kockázatvállalás szintje 3,01. A K+F ráfordításuk átlagos szintje 2,47, az új termékek, szolgáltatások bevezetésének értékelt átlagos szintje 3,01, ami megegyezik a kockázatvállalás észlelt szintjével. Az értékek szórása magas, minden mutató esetén 0,9.

3.4.4. A kockázatvállalás és sikeresség kapcsolata

A kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolatát több módon is elemeztem. A 2009. évben felvett kérdőívben direkt módon rákérdeztünk arra, hogy mit tesz, mit kellene tennie, ill. más vezető mit tenne (mekkora kockázatot vállalna a siker érdekében), amikor cége különböző mértékben éri el v. nem éri el a céljait, nyereséges v. veszteséges. A vezetők úgy gondolják, hogy a cél alatti teljesítéskor, veszteséges helyzetben a célhoz közeledve (a teljesítményt javítva) csökkenteni kellene a kockázatvállalás, azaz ebben az esetben fordított kapcsolatot feltételeznek a kockázatvállalás és a teljesítmény között. A célokhoz közeledve azonban a kapcsolat megfordul, pozitívvá válik, a vezetők a célok közelében már úgy gondolják, a nagyobb teljesítményhez nagyobb kockázatvállalás szükséges.



30. ábra A vezetői kockázatvállalás megítélése a cég nyereségességének függvényében

(Mekkora kockázatot vállal a különböző helyzetekben? Mit tesz? Mit kellene tennie? Más vezetők mit tennének?)

Az elvárt, ideális kockázatvállalással szemben a gyakorlatban a vezetők, veszteséges helyzetben általában kisebb kockázatot vállalnak, mint nyereséges helyzetekben, még a nagyon veszteséges helyzetben sem vállalnak több kockázatot. A siker és a kockázatvállalás kapcsolatára vonatkozó direkt kérdés mellett a kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolatának különbségeit az észlelt adatok és az objektív adatok alapján is megvizsgáltam. Elsőként a sikeresség és a kockázatvállalás észlelt szintje és az objektív adatok értékelésén alapuló mértéke közötti kapcsolatokat mutatom be.

A korrelációs elemzés eredménye a különböző időpontokban történő vizsgálatokban eltérő volt. Az észlelt siker és az észlelt kockázatvállalás között változó volt a kapcsolat erőssége, és a teljes mintán kimutatható, átlagos 0,24 erősségű korrelációs együttható mögött rendkívül nagy eltérések figyelhetők meg,

Az észlelt sikeresség és a kockázatvállalás mértékét jelző objektív mutatók (K+F ráfordítás, új termékek/szolgáltatások) kapcsolata jóval stabilabb, de gyenge ($r_{\text{teljes minta}} = 0,2$ ill $0,172$ ill, $p=0,000$), és a válság időpontja előtt nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

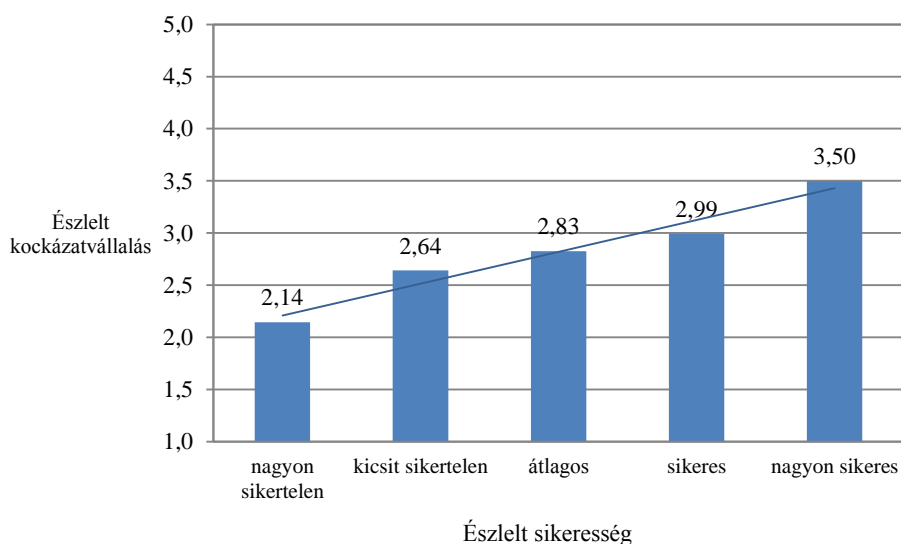
A sikeresség objektív mutatói és a kockázatvállalás objektív mutatói között egy esetet leszámítva közepesen erős, szignifikáns kapcsolat mutatható ki. Legerősebb és időben is elég stabil a kapcsolat ($r_{\text{teljes minta}} = 0,57$, $p=0,000$) az eredmény és az új termékek, szolgáltatások bevezetése között, a korrelációs együttható értéke $0,365$ - $0,735$ közötti tartományban mozog. Legkisebb az időbeni ingadozása az eredmény és a K+F ráfordítások kapcsolatának, amely a $0,34$ - $0,55$ között változik és a teljes mintán is közepes értéket mutat ($r_{\text{teljes minta}} = 0,46$, $p=0,000$).

Megnevezés			Válság előtt	Válság észlelésekor	Válságban (2011)	Válság végén (2015)	Teljes mintán
Észlelt siker -észlelt kockázatvállalás kapcsolata		Pearson Correlation	0,255**	0,104	0,438**	0,047	0,239**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,124	0,000	0,558	0,000
Észlelt siker - objektív kockázatvállalás kapcsolatai	észlelt siker - K+F ráfordítás	Pearson Correlation	-0,003	0,209**	0,477**	0,195*	0,200**
		Sig. (2-tailed)	0,972	0,004	0,000	0,016	0,000
	észlelt siker - új termékek, szolgáltatások	Pearson Correlation	0,103	0,170*	0,347**	0,245**	0,172**
		Sig. (2-tailed)	0,160	0,019	0,000	0,003	0,000
Objektív siker mutatók-objektív kockázatvállalás kapcsolatai	árbevétel - K+F ráfordítások	Pearson Correlation	0,242**	0,098	0,361**	0,489**	0,302**
		Sig. (2-tailed)	0,001	0,177	0,000	0,000	0,000
	árbevétel - új termékek, szolgáltatások	Pearson Correlation	0,522**	0,515**	0,302**	0,447**	0,438**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	eredmény - K+F ráfordítások	Pearson Correlation	0,343**	0,402**	0,555**	0,531**	0,461**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	eredmény - új termékek, szolgáltatások	Pearson Correlation	0,735**	0,418**	0,365**	0,418**	0,568**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

15. táblázat A sikeresség és a kockázatvállalás kapcsolatai

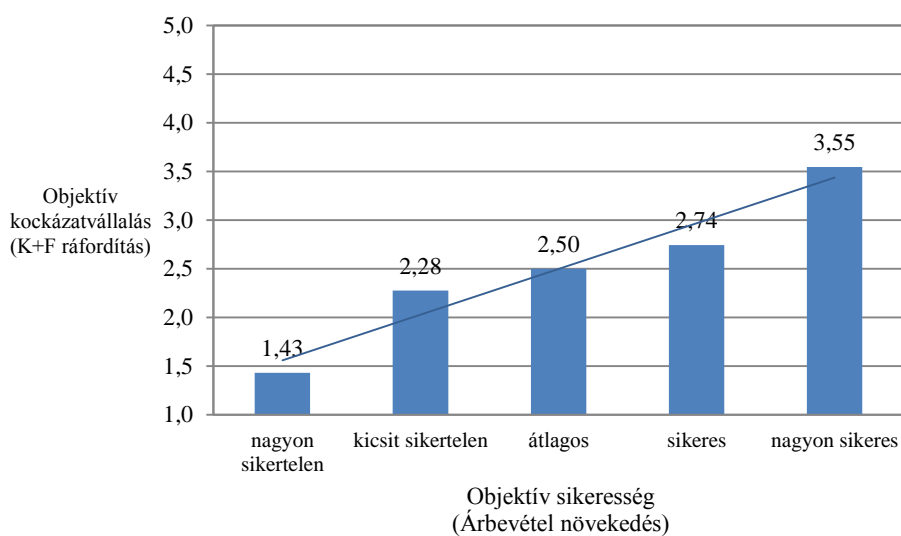
A sikeresség és kockázatvállalás kapcsolatának különbségeit az észlelt adatok és az objektív adatok alapján is megvizsgáltam varianciaanalízissel.

Az észlelt sikeresség függvényében mutatom be a kockázatvállalás észlelt mértékében szignifikáns különbség figyelhető meg ($F = 13,085$, $p = 0,000$). A legsikeresebb cégek által vállalt kockázat átlagos értéke $3,5$, ezzel szemben a legsikertelenebb cégek által vállalt kockázat értéke $2,1$. A sikerességre és a kockázatvállalásra vonatkozó átfogó értékelések szerint a sikeresség növekedésével együtt a kockázatvállalás is nő.



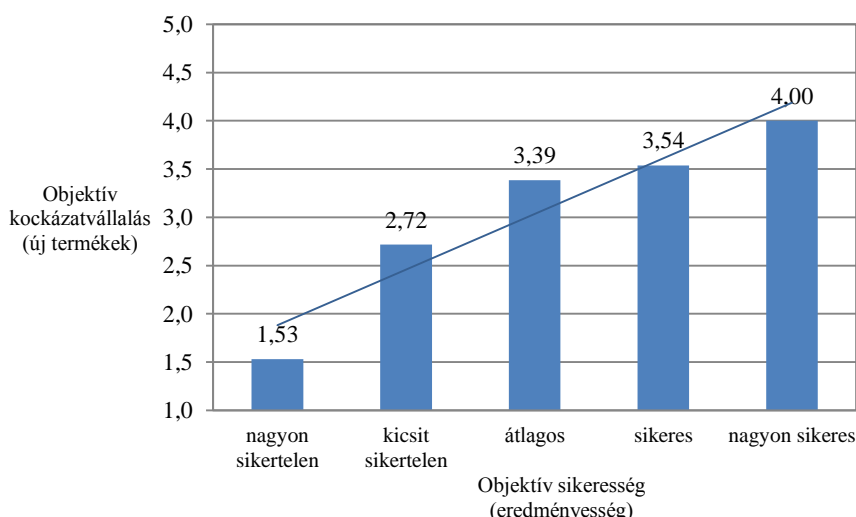
31. ábra Az észlelt kockázatvállalás és az észlelt sikeresség kapcsolata

Ugyanez az összefüggés az objektív adatok értékelése alapján még intenzívebben kimutatható. A legsikeresebb cégek kutatás-fejlesztési ráfordításainak átlagos értéke 3,55, ami 2,5-szer akkora, mint a legsikertelenebbeké (1,4).



32. ábra Az objektív kockázatvállalás (K+F ráfordítások) és a sikeresség (árbevétel növekedés) kapcsolata

Az új termékek, szolgáltatások bevezetésében még ennél is nagyobb a különbség, a legsikeresebb cégek átlagos értéke 4, ami 2,6-szor nagyobb, mint a legsikertelenebb cégek 1,5 értéke.

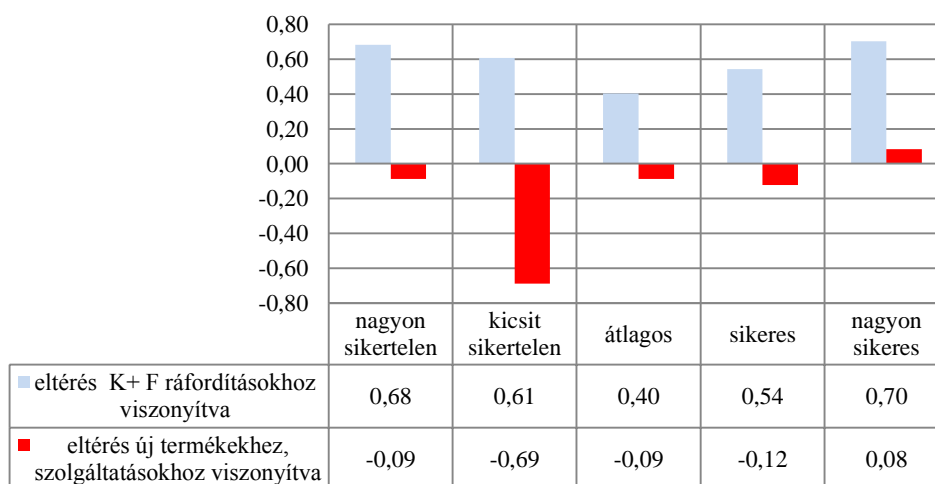


33. ábra Az objektív kockázatvállalás (Új termékek, szolgáltatások) és a sikeresség (eredményesség) kapcsolata

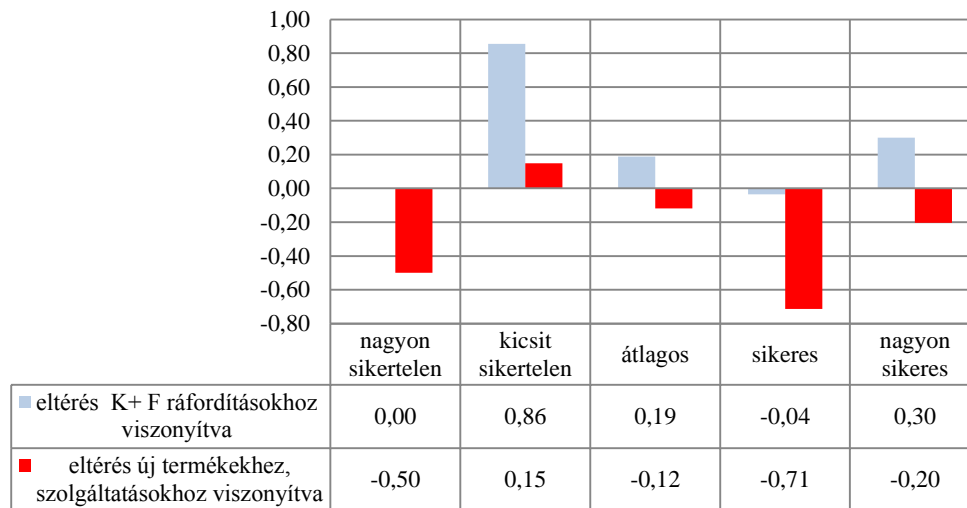
A diagramokon látható trendvonal jól szemlélteti, hogy a sikeresség és a kockázatvállalás közötti pozitív kapcsolatot a kockázatvállalás különböző értékelési módjai szerint különböző meredekségű, az új termékek, szolgáltatások bevezetésének hatása a legnagyobb mértékű a sikerességre, eredményességre.

Torzítások a kockázatvállalás észlelésében

A kockázatvállalással kapcsolatos torzításokat a teljes mintán megvizsgáltuk, és azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált cégek általában kockázatvállalóbbnak tartják magukat annál, mint ami a kutatás-fejlesztési ráfordítások értékelése alapján indokolt lenne, azonban az új termékek és szolgáltatások bevezetését értékelő mutató kis eltéréssel, de meghaladja az észlelt kockázatvállalás szintjét. Egyetlen csoportban, az átlagnál magukat kicsit sikertelenebbnek ítéelő cégek körében figyelhető meg jelentős torzítás, ők kevésbé kockázatvállalónak tartják magukat, mint amit az új termékek, szolgáltatások bevezetése alapján kifejezett érték tükröz.



34. ábra az észlelt és az objektív kockázatvállalás különbségei az észlelt sikeresség mentén



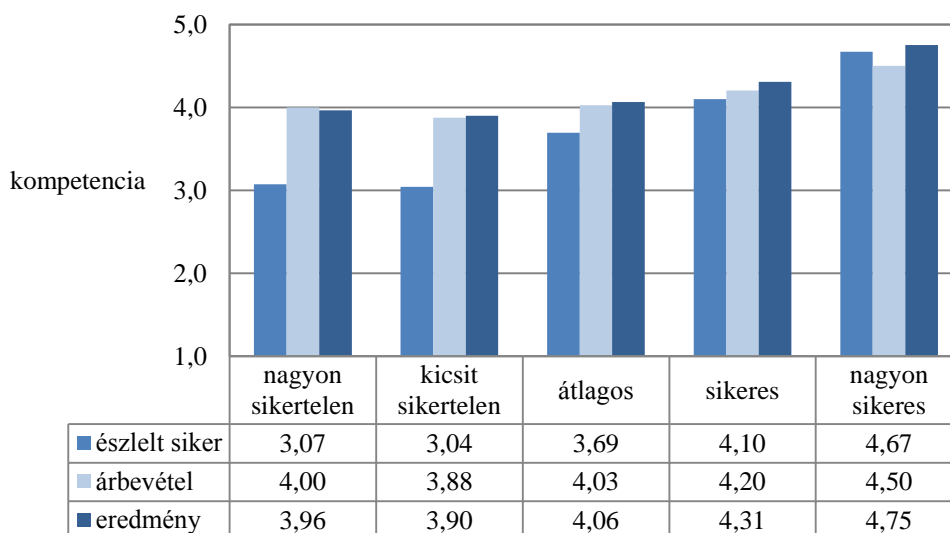
35. ábra Az észlelt és az objektív kockázatvállalás különbségei az objektív sikeresség mentén

Az objektív mutatók szerinti sikeresség alapján összehasonlítva a cégek kockázatvállalással kapcsolatos torzításait megállapítható, hogy az átlagnál kicsit sikertelenebb cégek jóval kockázatvállalóbbnak tartják magukat, mint amit a K+F ráfordításaik indokolnak. Az új termékek és szolgáltatások bevezetéséhez viszonyítva pedig a nagyon sikertelen, és az átlagosnál kicsit sikerebb cégek kockázatértékelésében figyelhető meg kimutatható torzítás, ami a kockázatvállalás alulértékelésében jelenik meg.

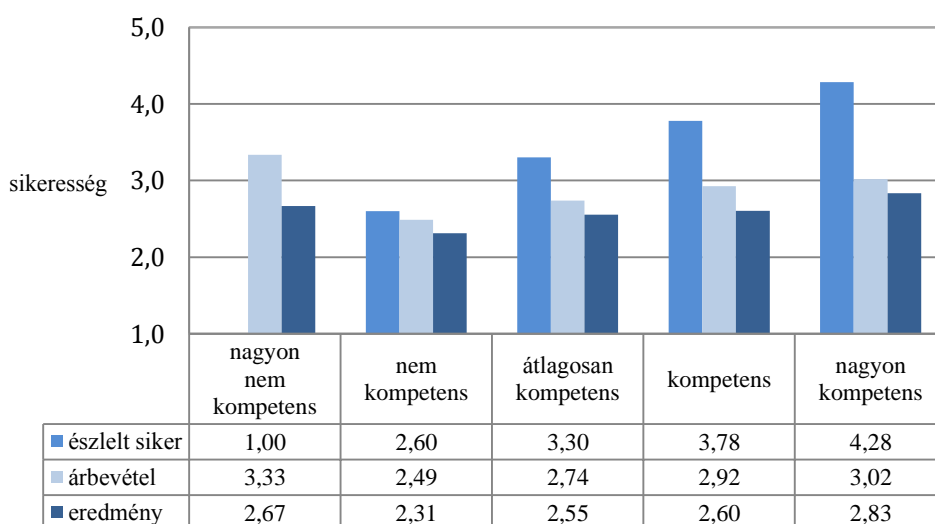
Összességében megállapítható, hogy a cégek általában kockázatvállalóbbnak tartják magukat, mint a K+F ráfordítások szintjét, míg az új termékek, szolgáltatások bevezetéséhez viszonyítva a kockázatvállalás észlelt szintje kismértékben alacsonyabb, és szignifikáns eltérés csak egy-egy csoporton belül mutatható ki.

3.4.5. Kompetencia, sikeresség és kockázatvállalás összefüggései

A kompetencia az észlelt és az objektív sikerességgel együtt mozog, azaz a sikerebb cégek kompetensebbnek tartják magukat, és fordítva is igaz, a magukat kompetensebbnek tartó cégek sikerebbnek bizonyulnak. ($F = 72,212$, $p = 0,000$)

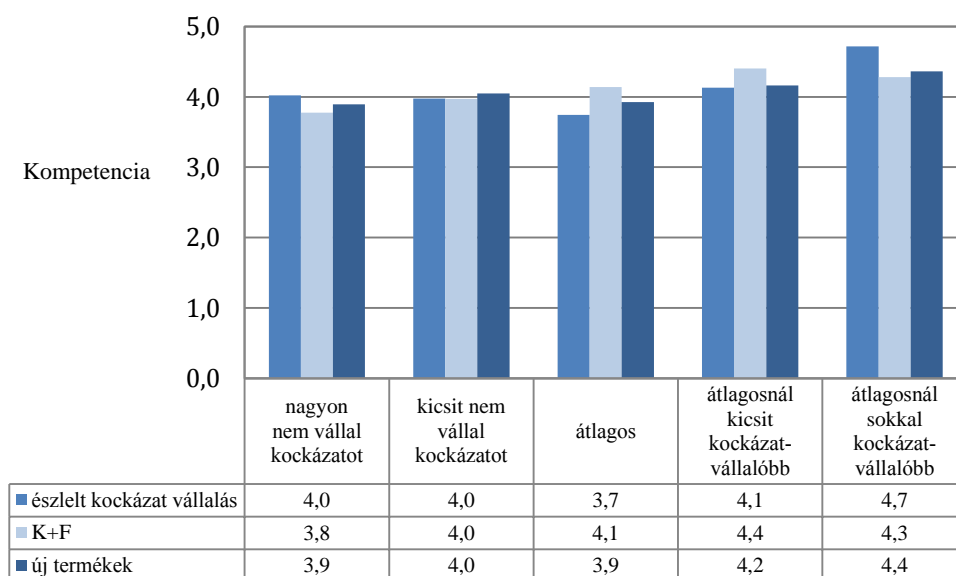


36. ábra A kompetencia változása a sikeresség (észlelt siker, árbevétel, eredmény) függvényében



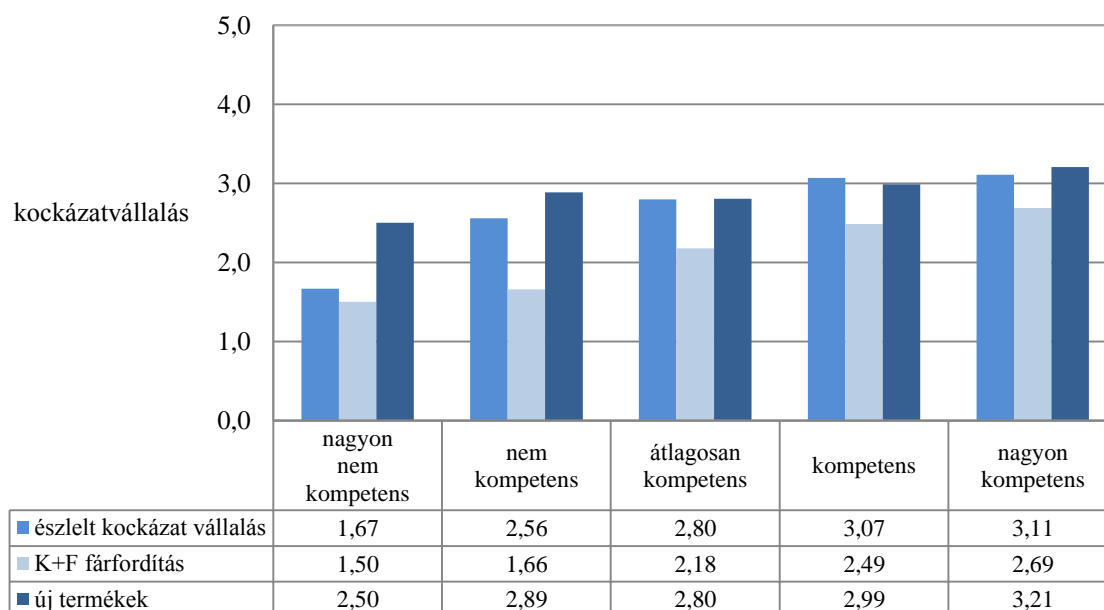
37. ábra A sikeresség változása a kompetencia függvényében

A kockázatvállalás és kompetencia összefüggése már nem ennyire határozott, de szignifikáns mértékű ($F=5,391$, $p=0,000$). A kompetensebb cégek általában kockázatvállalóbbaknak tartják magukat, az átlagosnál több vagy kevesebb kockázatot vállalók pedig egyaránt kompetensebbnek tartják magukat, mint az átlagos kockázatvállalók.



38. ábra A kompetencia változása a kockázattalóbb függvényében

A kapcsolatot fordítva vizsgálva megállapítható, hogy kompetensebb cégek kockázattalóbbak, mint a nagyon nem kompetensek. Az észlelt kockázattalóbb tekintetében a nagyon nem kompetensek jóval kevésbé (átlagos érték 1,7) kockázattalóbbak, mint a többiek.

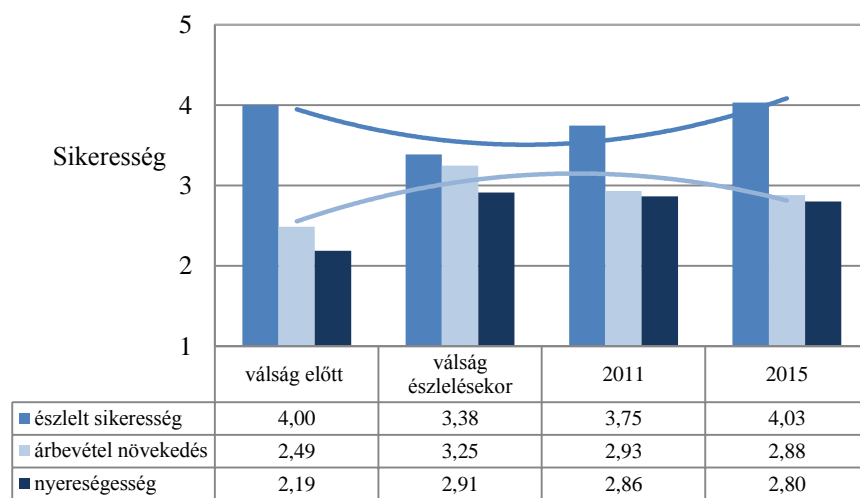


39. ábra A kockázattalóbb változása a kompetencia függvényében

3.4.6. A sikeresség és a kockázatvállalás változásai a gazdasági válság alatt

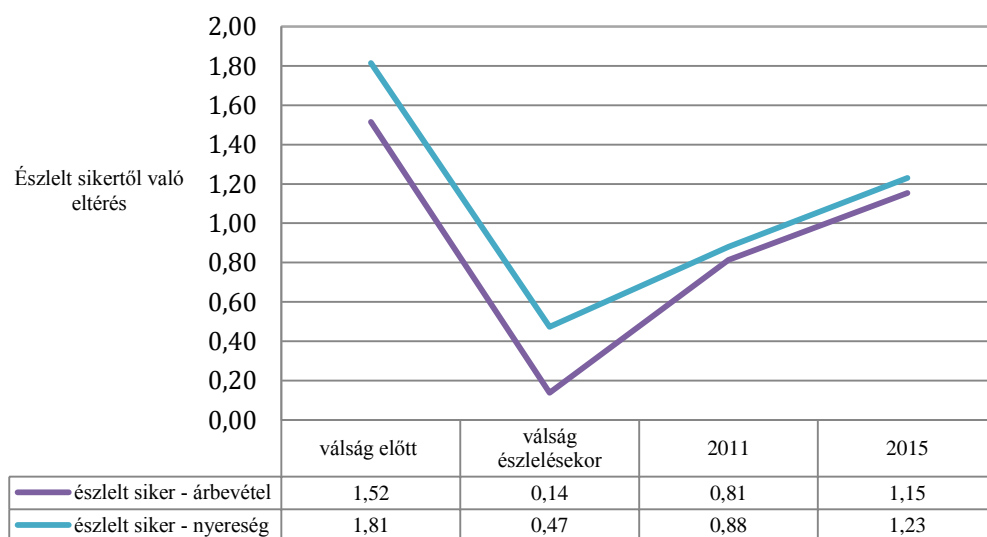
A sikerességben megfigyelhető változások

A különböző adatfelvételi időpontok eredménye szerint a válság észlelésekor szignifikáns mértékben csökkent a sikeresség észlelt szintje ($F=24,265$, $p=0,000$). A válság észlelésekor a sikeresség észlelt szintje a korábbi átlagosan 4-es szintről 3,38-ra csökkent, majd fokozatosan emelkedett, és 2015-ben már ismét elérte a válság előtti szintet. Az árbevétel növekedés értéke ezzel szemben a válság kezdetekor kismértékben, 2,5-ről 3,2-re emelkedett, majd kismértékben visszaesett és 2,9 körül stabilizálódott. Az eredményesség értéke a válság kezdetekor szintén növekedést mutatott, 2,2-ről 2,9-re emelkedett, és ezen a szinten maradt.



40. ábra Különbségek a sikerességben az idő függvényében

A válság kezdő időpontjától távolodva az észlelt sikeresség javulása, és az objektív sikeresség stagnálása figyelhető meg. A 2015. évi vizsgálati mintában már egyetlen megkérdezett vezető sem ítélte saját vállalkozását sikertelennek, még azok a vezetők sem, akinek a vállalata az objektív adatok alapján a sikertelen kategóriába tartozott. A válság észlelésekor a sikeresség szintjére vonatkozó becslés pontossága javult, azóta azonban az észlelt sikeresség növekedésének eredményeként ismét távolodik egymástól az általánosan észlelt és az objektív adatok értékelésén alapuló sikeresség.



41. ábra Az észlelt siker eltérése az objektív mutatókkal kifejezett sikerességhez viszonyítva

Az objektív mutatók értékelése és az észlelt siker között a vizsgált időszak alatt eltérő erősségű kapcsolatot mutattam ki. A válság észlelésekor miközben az értékelés pontossága figyelhető meg, statisztikai értelemben nem állt szignifikáns kapcsolatban az észlelt sikeresség és a siker objektív mutatóinak értékelése. A válság alatt azonban, talán éppen a pontosság javulásának eredményeként a korábbinál sokkal erősebb kapcsolat mutatható ki az észlelt sikeresség és az objektív mutatók között.

Megnevezés			Válság előtt	Válság észlelésekor	Válságban (2011)	Válság végén (2015)	Teljes mintán
Észlelt siker - objektív sikeresség mutatók kapcsolata	észlelt siker - árbevétel	Pearson Correlation	0,209*	0,104	0,536**	0,205*	0,165**
		Sig. (2-tailed)	0,016	0,150	0,000	0,010	0,000
	észlelt siker - eredmény	Pearson Correlation	0,048	0,077	0,501**	0,329**	0,152**
		Sig. (2-tailed)	0,507	0,288	0,000	0,000	0,000

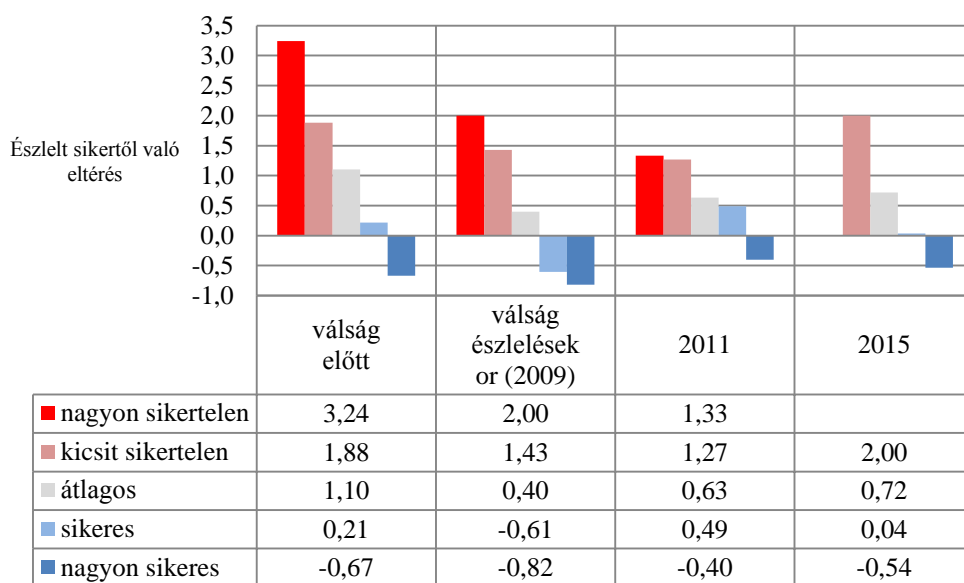
16. táblázat Az észlelt sikeresség és az objektív sikeresség mutatók közötti kapcsolat változása

A korrelációs együtttható változékonysága arra utal, hogy a szervezeti sikeresség megítélése a gazdálkodási eredményeken és a gazdasági adatokon túlmutató, összetett folyamatok eredményeként alakul ki.

Az észlelt sikeresség és az objektív sikeresség kapcsolatát tovább vizsgálva megállapítható, hogy a sikeresség felülértékelése elsősorban a sikertelenebb cégekre jellemző ($F=13,010$, $p=0,000$). A válság előtt az átlagosnál sikertelenebb cégek jóval sikeresebbnek ítélték magukat, mint amit az objektív mutatói indokoltak volna, azaz jelentősen felülértékelték saját sikerességüket. Az átlagnál sikeresebb cégek ezzel szemben az objektív mutatóik szerint sikeresebbek voltak annál, mint amilyen mértékben sikeresnek tartották magukat. Az ötfokozatú skálán mért sikeresség különbsége 3 felett volt a legsikertelenebb cégeknél, de a sikerteleneknél is 1,5 fölött volt, míg a közepes cégek

átlagosan eggyel jobb kategóriába sorolták magukat, mint az objektív mutatóik alapján indokolt hely. Ezzel szemben a sikeres cégek önértékelése meglehetősen pontosnak bizonyult, sőt a legsikeresebbek kismértékben alul is becsülték saját sikerességüket, ami leginkább a válság észlelésekor volt megfigyelhető.

A válság a sikertelen cégek körében a sikerészlelés pontosságát javította, de ők továbbra is kiugróan magas felülértékelést mutattak. 2015-ben már egyetlen megkérdezett cég sem tartotta magát sikertelennek, és a gyengébb cégek körében ismét a sikeresség jelentős felülbecslése mutatkozott meg. A válság a közepesen sikeres, átlagos cégeket átmenetileg pontossá tette sikerészlelésükben, de ezt követően a pontosság enyhe romlása mutatkozott.



42. ábra Az észlelt siker és az objektív sikeresség eltérése kategóriánként és időszakonként

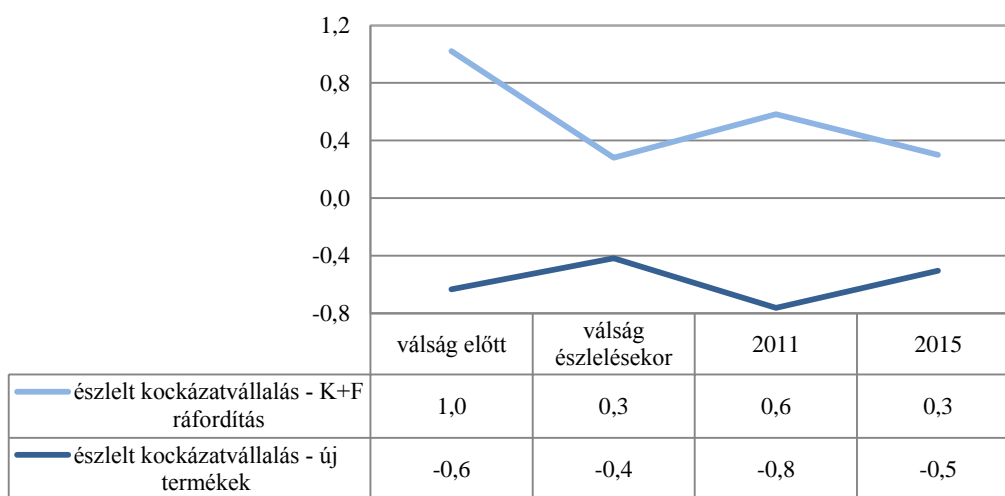
A kockázatvállalás változásai a válság alatt

Az észlelt kockázatvállalás szintje hullámzóan, de szignifikáns mértékben változott a vizsgált időszak alatt ($F=6,327$, $p=0,000$). A válság észlelésekor a kockázatvállalás észlelt szintje a korábbi 3,2 értékről 2,8-ra csökkent, azt követő két év múlva újra elérte a válság előtti szintet, 2015-ben pedig ismét kismértékű visszaesés mutatkozott. Az ágazati átlaghoz viszonyított kutatás-fejlesztési (K+F) ráfordítások értéke a válság kezdetekor kismértékben, 2,2-ről 2,5-re emelkedett, azt követően nem mutatkozott jelentős változás. Az új termékek, szolgáltatások bevezetésének értéke a válság kezdetekor kismértékben, 2,8-ról 3-ra emelkedett és a válság alatt tovább növekedett, 2011-ben értéke már 3,3 volt, 2015-re az érték 3,1-re csökkent, de még így is meghaladta a válság előtti szintet.



43. ábra Különbségek a kockázatvállalásban az idő függvényében

A kockázatvállalás területén is megfigyelhető, hogy a kockázatvállalásra vonatkozó különböző értékelések összhangja javul a válság észlelésekor. 2011-ben az észlelt és az objektív mutatókban kifejezett kockázatvállalás különbsége kismértékben ismét növekedett, majd 2015-ben újra csökkent a különböző értékelési módok eredménye közötti különbség.



44. ábra Az észlelt és az objektív kockázatvállalás mutatói közötti eltérés változása

Az objektív mutatók értékelése és az észlelt kockázatvállalás között a vizsgált időszak alatt - a sikerességhez hasonló módon - eltérő erősségű kapcsolatot mutattam ki. A kockázatvállalás észlelt mutatója és az objektív mutatókon alapuló értékek között gyenge, de szignifikáns kapcsolat mutatható ki, a K+F ráfordítások mértéke és az észlelt kockázatvállalás között a Pearson korrelációs együttható értéke, $r = 0,128$ ($p=0,000$), míg az új termékek és szolgáltatások bevezetése és az észlelt kockázatvállalás közötti kapcsolat mutatója $r = 0,148$ ($p=0,000$).

A válság észlelésekor miközben az értékelés pontossága figyelhető meg, statisztikai értelemben nem állt szignifikáns kapcsolatban az észlelt sikeresség és a kockázatvállalás objektív mutatóinak

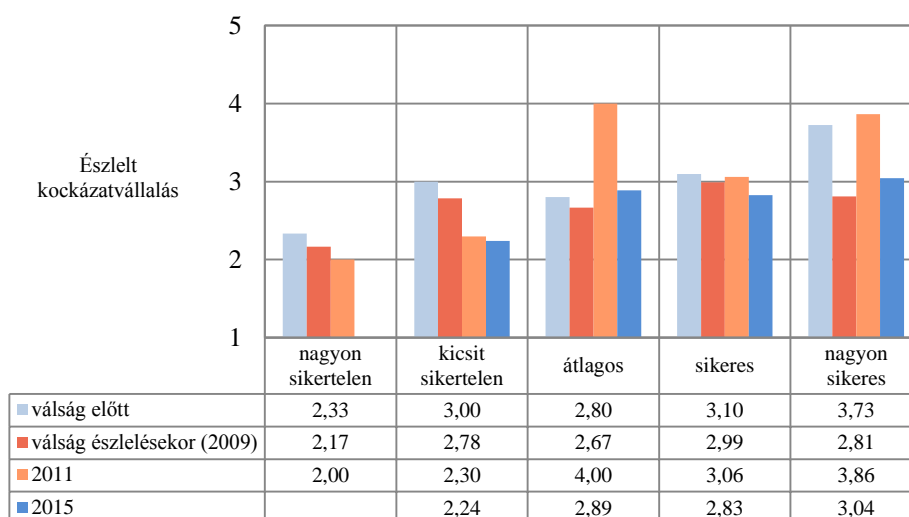
értékelése, a válság alatt azonban, talán éppen a pontosság javulásának eredményeként a korábbinál erősebb kapcsolat mutatható ki az észlelt kockázatvállalás és az objektív mutatók között.

Megnevezés			Válság előtt	Válság észlelésekor	Válságban (2011)	Válság végén (2015)	Teljes mintán
Észlelt kockázatvállalás kapcsolata az objektív mutatók értékelésével	K+F ráfordítások mértéke	Pearson Correlation	0,147*	0,046	0,235**	0,201*	0,128**
		Sig. (2-tailed)	0,044	0,535	0,003	0,012	0,001
	Új termékek, szolgáltatások bevezetése	Pearson Correlation	0,146*	-0,025	0,248**	0,343**	0,148**
		Sig. (2-tailed)	0,045	0,736	0,002	0,000	0,000

17. táblázat Az észlelt kockázatvállalás és az objektív mutatók közötti kapcsolat változása

A kockázatvállalás sikeresség szerinti eltérései a válság alatt

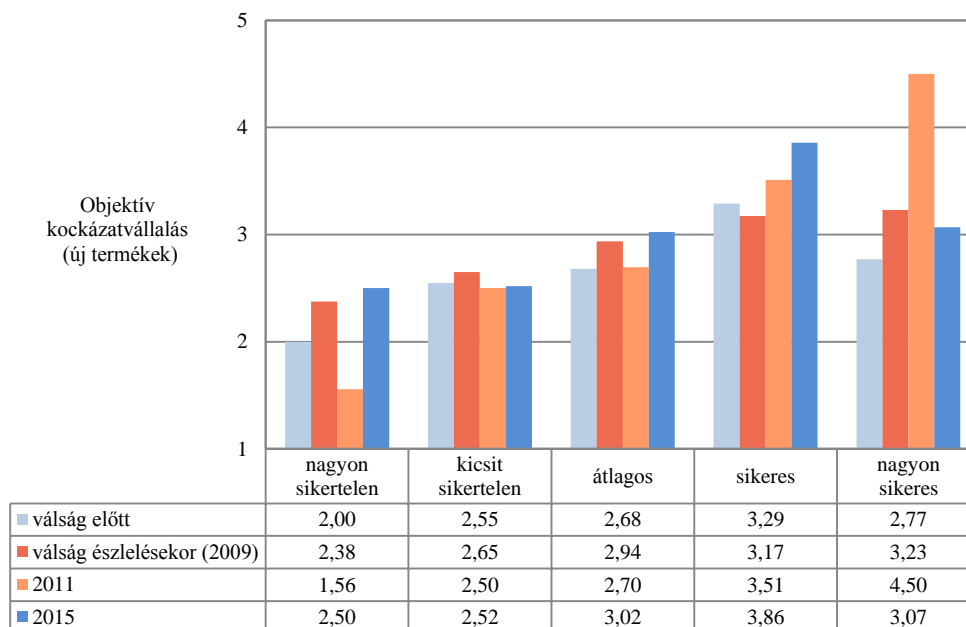
Az összefüggés időbeli változását megvizsgálva eltérő tendenciák figyelhetők meg. A sikertelen cégek a válság kezdete óta folyamatosan kockázatvállalásuk csökkenését érzékelik. A sikeres cégek stabilnak tartják kockázatvállalásukat, náluk a megfigyelt időszak alatt nem mutatható ki szignifikáns változás. A nagyon sikeres cégek ezzel szemben rendkívül érzékenyen reagálnak: a válság észlelésekor a kockázatvállalásuk nagyon nagy visszaeséséről számolnak be, majd az átmenetinek bizonyuló visszaesést követően a kockázatvállalásuk ugrásszerű növekedése figyelhető meg, 2015-ben pedig az észlelt kockázatvállalás szint ismét visszaesik. 2011-ben az átlagos cégek körében is megfigyelhető az észlelt kockázatvállalás átmeneti kiugró növekedése, ettől eltekintve azonban az átlagos cégek észlelt kockázatvállalása is stabil, közepes.



45. ábra Az észlelt kockázatvállalás időbeli változása az észlelt sikeresség szerint

Az objektív kockázatvállalás tekintetében a válság hatása az észlelt kockázatvállalástól eltérő módon jelentkezik. Kizárólag a nagyon sikertelen cégek körében mutatható ki a válság során a kockázatvállalás szignifikáns mértékű, de átmeneti csökkenése, és 2015-ben már a nagyon

sikertelen cégekre is a válság előtti szintet meghaladó mértékben jellemző a kockázatvállalás (ami továbbra is nagyon alacsony, értéke 2,5). A sikeres cégek körében a válság észlelésekor tapasztalt átmeneti, alig érzékelhető visszaesést követően folyamatosan nő a kockázatvállalás, csoportjukban a válság előtti 3,3 érték 2015-re 3,9-re emelkedik.



46. ábra Az objektív kockázatvállalás (új termékek, szolgáltatások bevezetése) időbeli különbségei az árbevétel (objektív sikeresség) függvényében

A nagyon sikeres cégek az objektív kockázatvállalás területén is nagyobb változásokat mutatnak. A válság észlelésekor kockázatvállalásuk 2,8-ról 3,2-re nő, majd 2011-ben kiugró mértékben 4,5-re nő, majd 2015-re közepes szintre csökken. A kicsit sikertelen cégek objektív kockázatvállalása rugalmatlannak tűnik, a változásoktól függetlenül 2,5-2,6 között mozog. Az átlagos cégek kockázatvállalásában kisebb, de nem szignifikáns mértékű változások figyelhetők meg, objektív kockázatvállalási értékük 2,7-3 között marad.

3.4.7. Belső vállalkozói stratégiák változása a gazdasági válság alatt

A szervezeti kockázatvállalás egyszerű, egydimenziós elemzése mellett a szervezetek megújulását, sikerességét szolgáló belső vállalkozói stratégiák különbségeit is vizsgáltam. A belső vállalkozás fogalmát és összetevőit a szakirodalmi eredményekre (Zahra és Covin, 1995, Antoncic és Hisrich, 2001) és a kutatás első szakaszára támaszkodva a következők szerint határoztam meg. A vállalkozások a piaci kihívásokra nem csupán reagálhatnak, hanem termékeik, szolgáltatásaik megújításával, új értékek létrehozásával, folyamataik és működésük átalakításával elébe mehetnek a változásoknak, alakíthatják környezetüket. A belső vállalkozói stratégiák lényege az innováció, új

termékek és szolgáltatások kifejlesztése és bevezetése, valamint az ezekhez kapcsolódó kockázatvállalás. A belső vállalkozói stratégia tényezőit a kérdőívben megfogalmazott állításokkal való egyetértés alapján értékeltem. Az állítások összetartozását faktorelemzéssel ellenőriztem. A faktorelemzés során főkomponens elemzést, Kaiser-normalizáció, és Varimax rotáció eljárást alkalmaztam. A faktorelemzés megbízhatóságának növelése érdekében az alacsony magyarázó erővel rendelkező itemeket elhagytam (3 item). Az így kialakuló faktorok magyarázó ereje elfogadható, 64,88%, a KMO és a Bartlett teszt és a reliabilitás vizsgálat eredménye azt mutatja, hogy a skálák megbízhatóak (KMO = 0,769, Chi-Square = 1165,668, df = 28, p=0,000, Cronbach Alpha = 0,727). A faktorelemzés visszaigazolta az elméleti modellben megfogalmazott, vizsgált belső stratégiai változókat: 1. Innováció, 2. Termékfejlesztés, 3. Kockázatvállalás.

Kód	Item	INNOVÁCIÓ	TERMÉK- FEJLESZTÉS	KOCKÁZAT- VÁLLALÁS
I615	Vállalatom nagy hangsúlyt fektet a kutatási fejlesztési tevékenységre.	0,8076	0,0755	0,1476
I635	Vállalatom folyamatosan fejleszti gyártási/szolgáltatási technológiáját.	0,7585	0,1196	0,0219
I608	Vállalatomat erőteljes innováció jellemzi.	0,7507	0,1454	0,2564
T612	A termékszerkezet jelentősen megváltozott az utóbbi években.	0,0383	0,8050	-0,0399
T602	A vállalat bevételeinek jelentős része olyan termékekből származik, amelyek 5 évvel ezelőtt még nem léteztek.	0,0904	0,7508	0,1976
T613	A vállalatom jelenleg is új, ma még nem létező termékek/szolgáltatások bevezetésén dolgozik.	0,4066	0,5883	0,1304
KV619	Nagy bizonytalansággal járó döntések esetén vállaljuk a kockázatot a lehetőségek kihasználása érdekében.	0,1062	-0,0016	0,8656
KV614	Befogadjuk a meglehetősen kockázatos, de nagy haszonnal kecsegtető projekteket.	0,2133	0,2242	0,7895

Extraction Method: Principal Component Analysis.

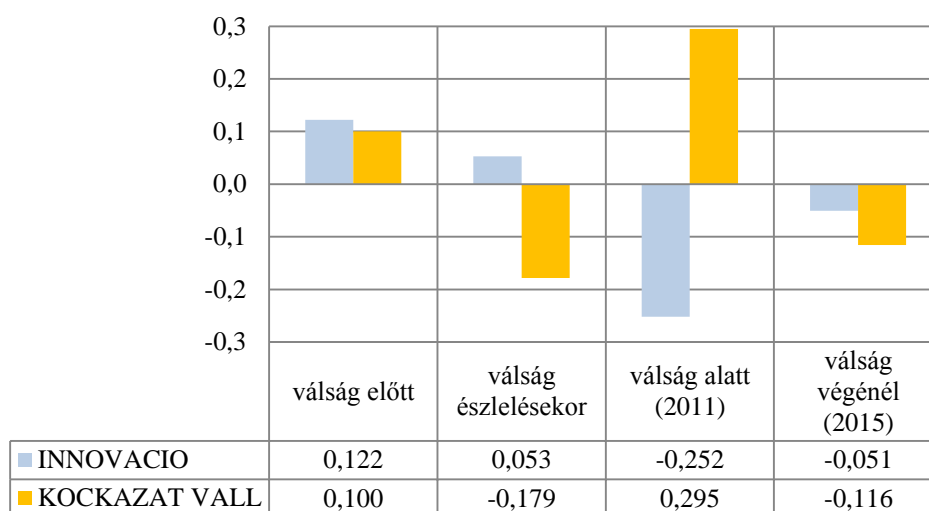
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

18. táblázat A belső stratégiákra vonatkozó kérdőív itemek faktorelemzésének eredménye

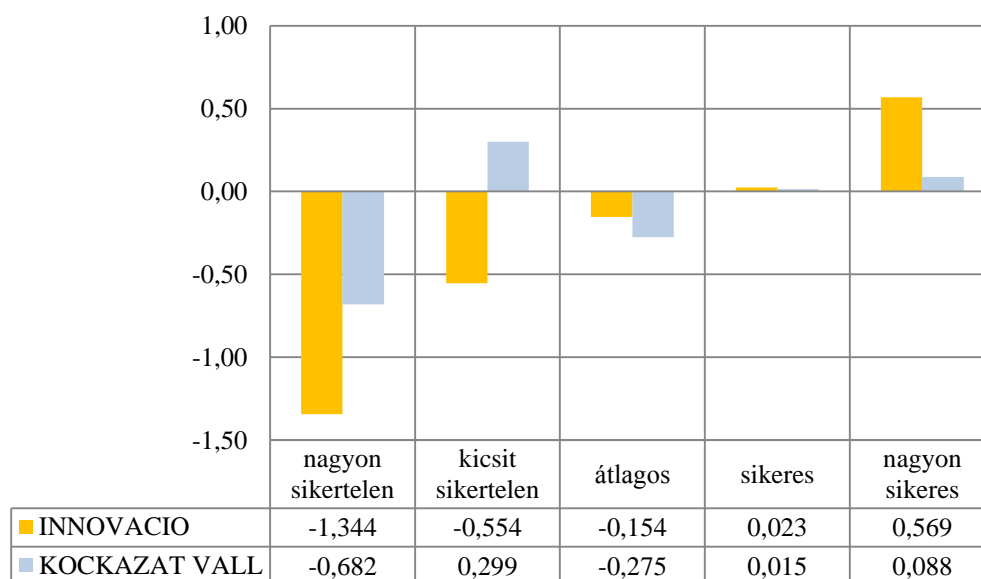
A belső vállalkozási stratégiák a válság alatt eltérő módon változtak. Az innováció a vizsgált időszak alatt szignifikáns mértékben csökkent ($F_{\text{Innováció}} = 3,982$, $p = 0,008$). Legnagyobb visszaesés 2011-ben figyelhető meg, és bár 2015-ben már látszik a növekvő tendencia, még a válság előtti szintet nem érte el. A termékfejlesztés nem változott szignifikáns mértékben ($F_{\text{Termékfejlesztés}} = 0,443$, $p = 0,722$). A kockázatvállalásban azonban jelentős, eltérő irányú, szignifikáns változások

mutakoztak ($F_{\text{Kockázatvállalás}} = 7,365$, $p=0,000$). A kockázatvállalás a válság észlelésekor jelentősen visszaesett, ezt követően 2011-ben ugrásszerűen megnövekedett, és 2015-ben ismét visszazuhant, bár nem süllyedt le teljesen a válság észlelésekor tapasztalt szintre.



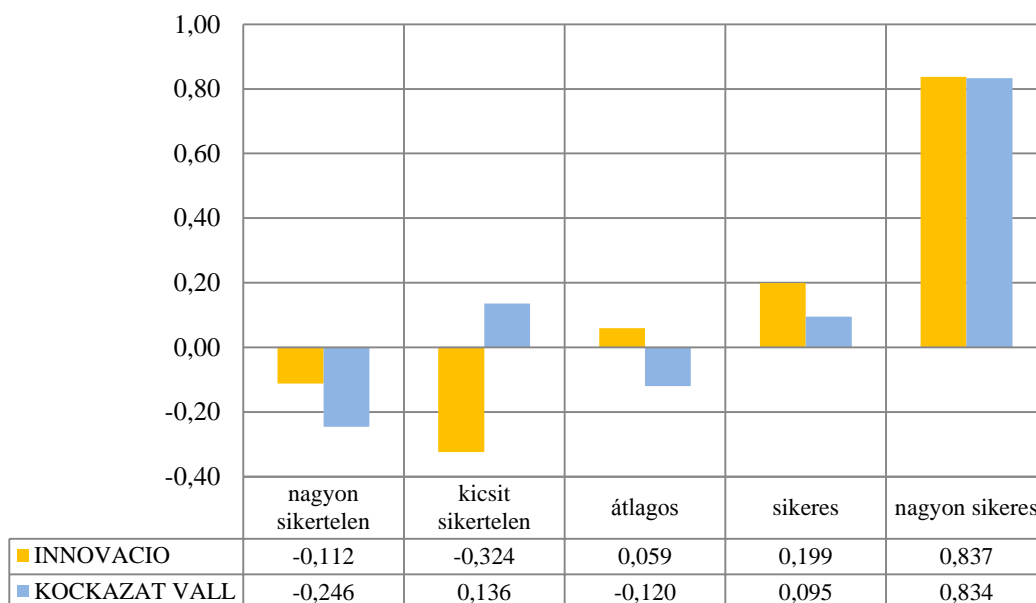
47. ábra A belső vállalkozói stratégia faktorainak változása a gazdasági válság alatt

A belső vállalkozói stratégia faktorai eltérően változnak a különböző mértékben sikeres vállalkozásoknál. A termékfejlesztésben nincs szignifikáns különbség a különböző mértékben sikeres cégek között ($F_{\text{Termékfejlesztés}} = 1,082$, $p = 0,364$). Az innováció szignifikáns mértékben alacsonyabb az észlelt sikeresség alapján a sikertelennek minősülő vállalkozások körében, a legsikeresebbnek minősülő cégek pedig az átlagnál jóval innovatívabbnak bizonyultak ($F_{\text{Innováció}} = 25,313$, $p=0,000$). A kockázatvállalási faktor értéke is szignifikáns mértékben alacsonyabb a legsikertelenebb cégek csoportjában ($F_{\text{Kockázatvállalás}} = 5,679$, $p=0,000$).



48. ábra A belső vállalkozói stratégia faktorainak különbségei az észlelt sikeresség szerint

Az objektív mutatók alapján legsikeresebb cégek szignifikáns mértékben innovatívabbak és kockázatvállalóbbak az átlagnál ($F_{\text{Innováció}} = 9,937$, $p=0,000$, $F_{\text{Kockázatvállalás}} = 6,608$, $p=0,000$), és a legsikertelenebb cégek kockázatvállalása a legalacsonyabb szintű.



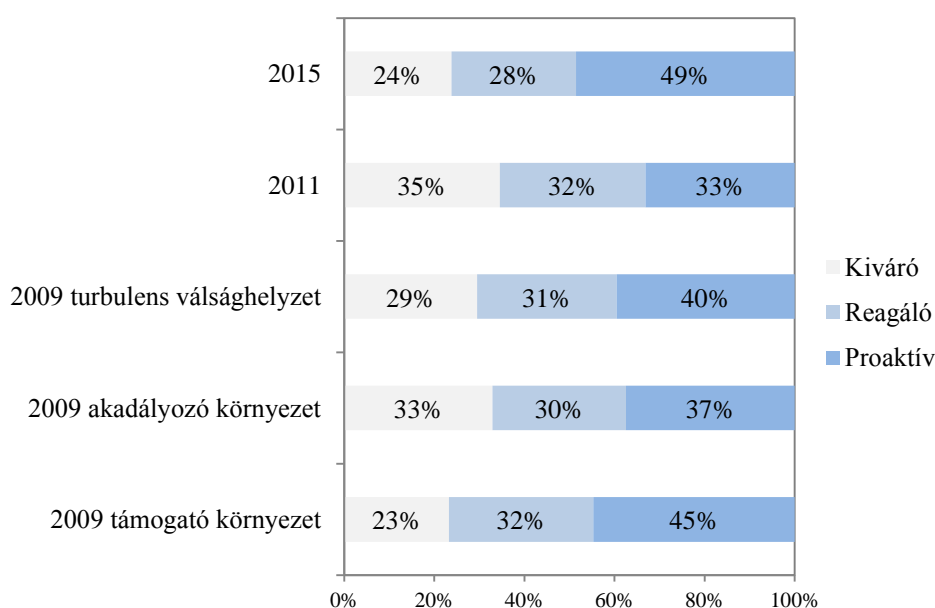
49. ábra A belső vállalkozói stratégia faktorainak különbségei az objektív sikeresség szerint

3.4.8. Piaci stratégiák változása a gazdasági válság alatt

A kutatásban belső vállalkozói stratégiák és kockázatvállalás mellett azt is vizsgáltam, hogy a különböző környezeti feltételek között a vezetők milyen piaci stratégiát tartanak a legeredményesebbnek, illetve milyen piaci stratégiákat alkalmaznak. A stratégiák tartalmát a szakirodalmi eredményekre és a kutatás első szakaszára támaszkodva a következők szerint határoztam meg:

- Kiváró stratégia:** A meglévő anyagi és szellemi tartalékokra, képességekre építve folytatja tevékenységét, és várja a hosszabb távú tendenciák kedvező hatásait.
- Reagáló stratégia:** Figyeli a környezetét és viszonylag gyorsan reagál a változásokra, alkalmazkodik a környezeti és piaci kihívásokhoz, követi a piaci tendenciákat, így megőrzi versenyképességét.
- Proaktív stratégia:** Kezdeményező, elébe megy a változásoknak, előre menekül, új lehetőségeket keres és valósít meg, új termékek, technológiák bevezetésével és új piacok felé nyitással megelőzi versenytársait.

A 2009 évi első megkérdezés alkalmával a vezetők azt az instrukciót kapták, hogy különböző környezeti helyzetekben (támogató környezetben, akadályozó környezetben, turbulens, válsághelyzetben) válasszák ki azt a stratégiát, amit a legvalószínűbben alkalmaznának. A 2011. és 2015. évi megkérdezés alkalmával pedig az adott környezeti helyzetben (válságban) legeredményesebbnek tartott stratégiát kellett kiválasztaniuk a vezetőknek. A válaszok megoszlása különböző volt a különböző helyzetekben és időszakokban, és a különböző kérdezési módszerek miatt a válaszok statisztikailag nem összehasonlíthatóak, azonban két hasonlóság megfigyelhető: A 2009. évi vizsgálatban a támogató környezeti helyzetben nagyon hasonló volt a stratégiák megoszlása, mint 2015. évben, a válaszadók 23-24%-a a kiváró, 28-32% a reagáló, 45-49% pedig a proaktív stratégiát választotta.



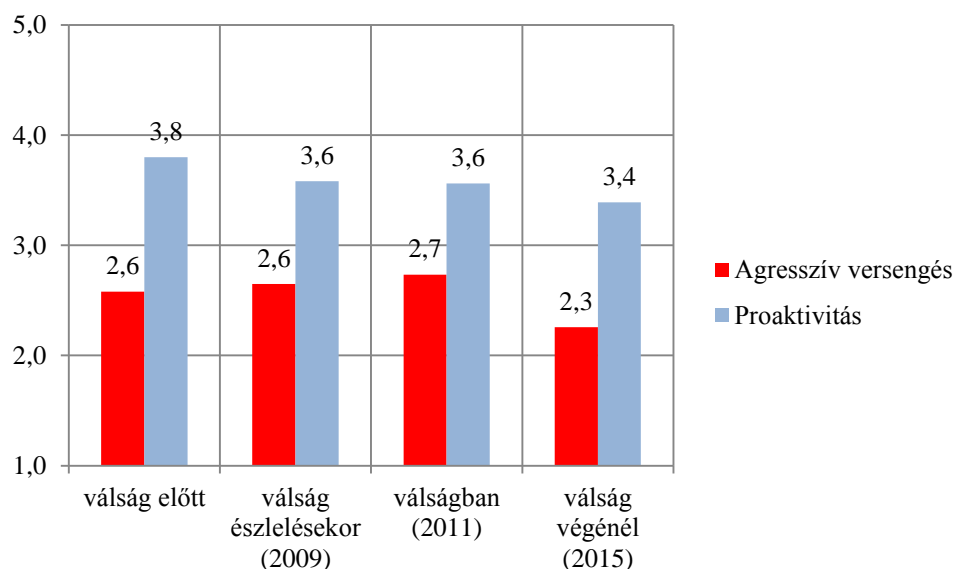
50. ábra A legeredményesebbnek tartott stratégiák megoszlása

A 2009. évi akadályozó környezeti helyzet és a 2011. évi válaszok összetétele szintén hasonló, a vezetők megközelítőleg egyharmad-egyharmad-egyharmad arányban választották a három stratégiát.

A kérdőív másik részében, az állítások között szintén szerepeltek a különböző stratégiák alkalmazására vonatkozó állítások. A különböző mértékben árnyalt megfogalmazások mellett két állítás határozottan megfogalmazza a proaktív (Vállalatom a vetélytársakkal való versenyben kezdeményezőként lép fel, és nem várja meg, amíg reagálnia kell azok lépéseire) és az agresszív versengés (Vállalatom agresszív és versengő) stratégiáját.

A válaszokkal való egyetértés (5 fokú skálán, ahol 1 egyáltalán nem jellemző, 5 teljes mértékben jellemző) alapján megállapítható, hogy a vezetők a proaktív stratégiát nagyobb mértékben választják, és a válaszokban szignifikáns különbség mutatható ki ($F = 4,629$, $p = 0,000$) a különböző

időszakok között. 2015-ben mindkét stratégiára vonatkozóan alacsonyabb szintű az értékelés, mint a korábbi időszakokban.



51. ábra A proaktív és a versengő stratégiák összehasonlító értékelése

Pontosabb és árnyaltabb kép bontakozik ki, amennyiben a versenysztratégiákra vonatkozó különböző állításokon (stratégiánként 3-3 állítás) keresztül is megvizsgáljuk, hogy a különböző vállalkozói v. versenysztratégiák alkalmazása mennyire jellemző a vizsgált szervezetre. A vállalkozói stratégiákra vonatkozó állítások összetartozását faktorelemzéssel ellenőriztem. A faktorelemzés eredményeként az állítások három faktorba rendeződtek: 1. Környezetfigyelés 2. Proaktivitás 3. Versengés. A környezetfigyelés azonban nem feleltethető meg a kivárá, reagáló stratégiának, azt a piaci stratégiákhoz kapcsolódó, azokat támogató háttér tényezőként kezelem.

A faktorelemzés során főkomponens elemzést, Kaiser-normalizáció, és Varimax rotáció eljárást alkalmaztam. A faktorok magyarázó ereje elfogadható, 62,4%, a KMO és a Bartlett teszt és a reliabilitás vizsgálat eredménye azt mutatja, hogy a skálák megbízhatóak (KMO = 0,873, Chi-Square = 2615,006 df = 55, p=0,000, Cronbach Alpha = 0,85).

Kód	Item	KÖRNYEZET FIGYELÉS, KIVÁRÁS	VERSENGÉS	PROAKTIVITÁS
KF616	Vállalatom folyamatosan figyeli a környezetét, hogy minél előbb tájékozódjon a várható gazdasági, törvényi változásokról.	,810	,050	,198
KF652	Vállalatom folyamatosan figyeli versenytársait, és az iparág szerkezeti változásait.	,802	,216	,038
KF645	Vállalatom folyamatosan figyeli a környezetét, hogy tájékozódjon az új kutatási eredményekről, technológiai lehetőségekről.	,792	,131	,180
KF633	Vállalatom folyamatosan figyeli a környezetét, hogy tájékozódjon az új fogyasztói igényekről.	,762	,083	,144
KF609	Vállalatom gyakran előrejelzést készít annak érdekében, hogy elébe mehessen a változásoknak.	,482	,306	,298
AV632	Vállalatom agresszív és versengő.	,029	,750	,303
AV618	Igen versengő szellem uralkodik nálunk, mert úgy gondoljuk, hogy a versenytársakat le kell győzni.	,095	,742	,307
AV620	Vállalatom mindenáron törekszik saját céljai megvalósítására és érdekei érvényesítésére.	,295	,680	-,110
PRO603	Vállalatom döntéseit befolyásolja az, hogy olyan környezetben élünk, amelyben céljaink megvalósításához elengedhetetlen, hogy merész, hosszú távú projektekbe kezdjünk.	,073	,045	,841
PRO607	Vállalatom igen gyakran megelőzi a vetélytársakat új termékek/szolgáltatások, adminisztratív vagy operatív eljárások bevezetésében.	,354	,279	,611
PRO601	Vállalatom a vetélytársakkal való versenyben inkább kezdeményezőként lép fel, és nem várja meg, amíg reagálnia kell azok lépéseire.	,318	,391	,605

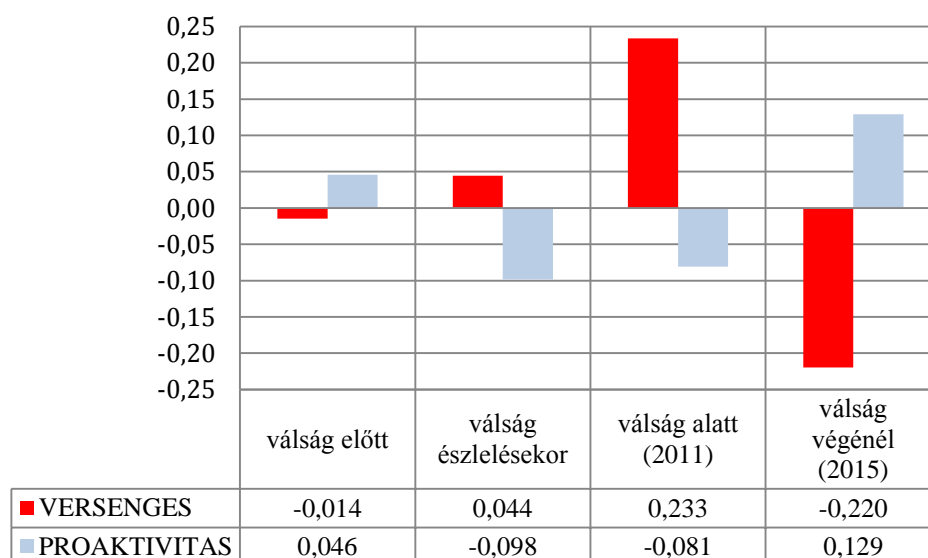
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

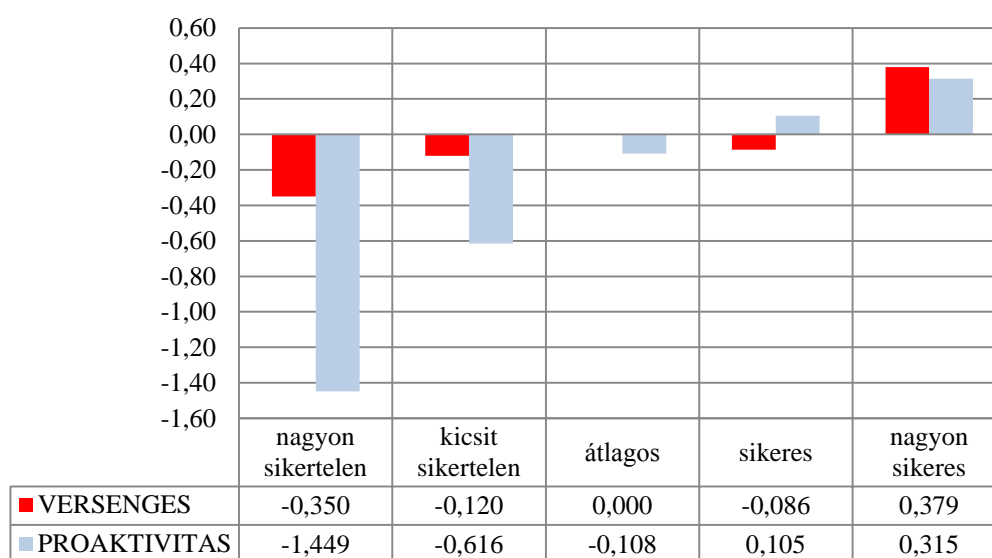
19. táblázat A vállalkozói stratégiákra vonatkozó kérdőív itemek faktorelemzésének eredménye

A varianciaanalízis eredménye szerint a versengés faktor átlagtól való eltérése a különböző adatfelvételi időpontokban szignifikáns mértékű ($F = 4,939$, $p=0,002$), a proaktivitás faktor értékében azonban az idő függvényében nem mutatható ki szignifikáns különbség. A versengés 2011-ben szignifikánsan nagyobb mértékben jellemzi a vállalatokat, mint korábban, 2015-ben viszont ennek éppen az ellenkezője igaz, a szervezetek minden korábbi időpontnál jóval kevésbé versengők.



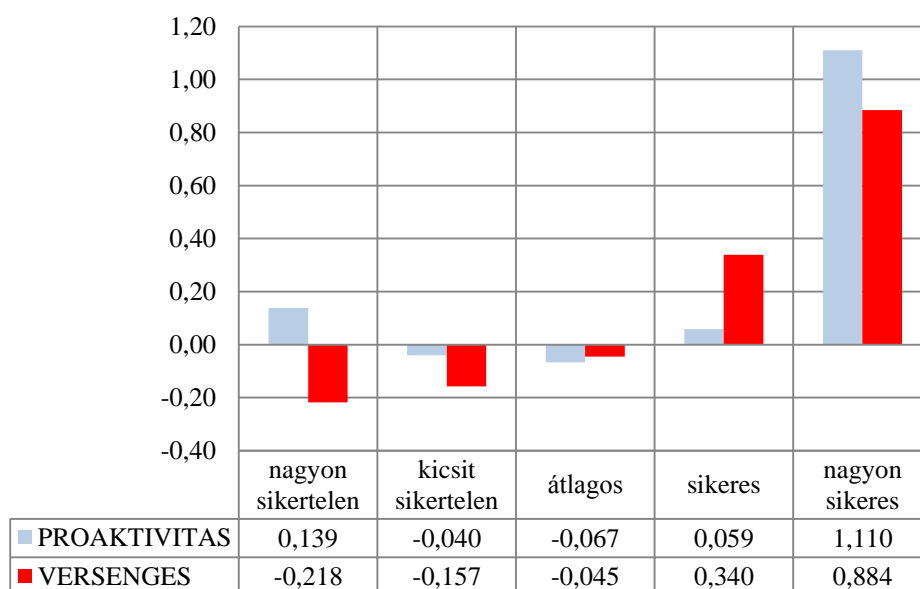
52. ábra A proaktivitás és a versengés faktorok elérése a különböző időpontokban

A stratégiákat a sikeresség mentén elemezve szignifikáns különbségek mutathatók ki. Az észlelt sikeresség szerint vizsgálva az adatokat kimutatható, hogy az önmagukat sikertelennek tartó vállalkozásokra az átlagnál jóval kevésbé jellemző a proaktivitás ($F_{\text{PROAKTIVITAS}} = 20,822$, $p = 0,000$). A versengés stratégiájában pedig a legsikeresebb és legsikertelenebb vállalkozások között mutatkozik szignifikáns különbség ($F_{\text{VERSENGES}} = 5,901$, $p = 0,000$). A nagyon sikeres cégek versengőbbek és proaktívabbak, mint a sikertelenek.



53. ábra A proaktivitás és a versengés faktorok elérése az észlelt sikeresség szerinti csoportokban

Az objektív sikeresség szerint vizsgálva a stratégiák különbségeit arra figyelhetünk fel, hogy a legsikeresebb cégek sokkal intenzívebben alkalmazzák mindkét stratégiát, jóval versengőbbek ($F_{\text{VERSENGES}} = 9,477$, $p = 0,000$), és proaktívabbak ($F_{\text{PROAKTIVITAS}} = 6,750$, $p = 0,000$) nem csupán a sikertelen cégeknél, hanem az átlagnál is.



54. ábra A proaktivitás és a versengés faktorok elérése az objektív sikeresség szerinti csoportokban

3.4.9. A vállalkozói stratégiákat támogató belső szervezeti és vezetési tényezők

A belső vállalkozás faktorai és a piaci stratégiák mellett a szervezeti, vezetési tényezők kockázatvállalást, megújulást, és ezen keresztül a sikerességet támogató szerepét is megvizsgáltam. Az előzetes munkamodellbe a következő változókat építettem be: környezetfigyelés, innovációt támogató kultúra, kommunikáció autonómia, bizalom, ösztönzés, motiválás, szervezeti megújulás, támogatás, vezetés, ellenőrzés, erőforrás biztosítás.

A kérdőívben az egyes változókhoz kapcsolódóan 3-4 állítás szerepelt, amelyet a módszertani fejezetben bemutatott módon faktoranalízissel vontam össze. A faktorelemzés során főkomponens elemzést, Kaiser-normalizáció, és Varimax rotáció eljárást alkalmaztam. A faktorelemzés megbízhatóságának növelése érdekében az alacsony magyarázó erővel rendelkező itemeket (4 item) elhagytam. Az így kialakuló faktorok megbízhatósága és magyarázó ereje már elfogadható, 61,69%, a KMO és a Bartlett teszt és a reliabilitás vizsgálat eredménye azt mutatja, hogy a skálák megbízhatóak (KMO = 0,908, Chi-Square = 9142,684, df = 496, p=0,000, Cronbach Alpha = 0,919).

A faktoranalízis végső, elfogadható magyarázó erejű és érvényességű eredménye alapján a munkamodell változóinál kevesebb tényező, faktor alakult ki, A szervezeti, vezetési tényezők csoportjai: 1. bizalommal teli, nyitott, motiváló szervezeti kultúra, 2. autonómia, felhatalmazás, 3. a szervezeti eljárásokban, és működésben megjelenő szervezeti támogatás, 4. vezetői támogatás.

A támogató tényezők között elemzem a piaci stratégiákhoz kapcsolódó környezetfigyelés faktort is.

Kód	Item	BIZALOMTELJES NYÍLT, MOTIVÁLÓ SZERVEZETI KULTÚRA	AUTONÓMIA FELHATALMAZÁS	SZERVEZETI TÁMOGATÁS	VEZETŐI TÁMOGATÁS
KO629	A vezetők gyakran kommunikálnak a dolgozókkal.	,771	-,016	,176	,120
KO630	A fontos információk eljutnak a beosztottakhoz.	,754	-,165	,110	,110
B646	Vállalatunknál az emberek közötti bizalom és együttműködés jellemző.	,743	,256	,013	,056
B653	Vállalatunk vezetői megbíznak a munkatársakban.	,732	,206	-,048	,130
KO634	A beosztottak akadálytalanul kommunikálhatnak a vezetőkkel.	,723	,145	,025	,052
B639	Vállalatunknál a vezetők mindent megtesznek, hogy rászolgáljanak a bizalomra.	,677	,193	-,091	,048
KO628	A fontos információk eljutnak az egyik szervezeti egységtől a másikhoz.	,659	-,079	,184	,215
B617	Vállalatunk dolgozói megbíznak a vezetőkben.	,655	,100	,104	,148
V637	A felső vezetés érdeklődik a dolgozók elképzelései, javaslatai iránt.	,654	,335	,271	-,120
AU654	Nagyobb felelősséggel ruházzuk fel azokat, akik, jól végzik a munkájukat.	,624	,127	,031	,292
SZTAM647	Bátorítjuk azt, hogy az új ötletek kifejlesztéséhez az egyes osztályok/részlegek dolgozói, akár osztályok közötti határokat átlépve, együttműködjenek.	,557	,348	,078	,200
MO636	Bátorítjuk a dolgozókat új ötletek kidolgozásában, ha az a vállalat érdekeit szolgálja.	,545	,375	,353	-,033
MO657	Elismerjük a különösen jó teljesítést.	,541	,178	,251	,062
ER644	Biztosítjuk a megfelelő időt az új ötletek kidolgozására.	,478	,180	,158	,211
AU640	Az újítóknak lehetővé tesszük azt, hogy ötleteik megvalósítása során rugalmasan kezeljék a szabályokat.	,097	,721	,008	,056
AU638	A projektek kivitelezői szabad kezet kapnak, döntéseikhez nem szükséges hosszú engedélyeztetési eljárás.	,256	,677	-,057	,021
SZTAM651	Lehetőséget teremtünk arra, hogy a beosztottak kiélhessék kreativitásukat és kipróbálhassák saját munkamódszereiket.	,346	,583	,109	,000
MO641	A kockázatvállalókat akkor is elismerjük új ötleteikért, ha azok nem bizonyulnak sikeresnek.	,067	,574	,127	,210
KULT656	Vállalatunk olyan ötletek kidolgozásán is dolgozik, ami nem látszik egyértelműen ígéretesnek, de az ötlet gazdája nagyon elkötelezett az elgondolás mellett, és bízunk annak sikerében.	-,018	,565	,203	,171
AU648	Dolgozóink autonómiát élveznek, önállóan végzik munkájukat.	,435	,528	-,121	-,164
SZUJ624	Az innováció érdekében növeljük a részlegek önállóságát.	,064	,489	,386	,061
KULT642	A kockázatvállalás pozitív kicsengésű szó nálunk.	,112	,472	,287	,309
SZUJ623	Szervezetünk kidolgozott eljárások segítségével vizsgálja az új, innovatív ötleteket.	,106	,208	,696	,038
SZUJ621	Az innováció elősegítése érdekében gyakran újraszervezzük részlegeinket, osztályainkat.	-,109	,274	,577	,214
MO625	Az alkalmazottakat jutalomban részesítjük kreativitásukért és innovációjukért.	,330	,254	,537	-,008
ELLE650	A munka során elkövetett hibákat elég szigorúan megbíráljuk, és meg is büntetjük.	,100	-,279	,524	,011
KULT643	A vállalatunk bízunk abban, hogy a meglepően új ötletek később bevélték a hozzá fűzött reményeket, és ezért érdemes vállalni a kidolgozással, kipróbálással járó kockázatot.	,119	,358	,062	,661
KULT631	Egy vállalatnak bíznia kell abban, hogy a meglepően új ötletek később bevélték a hozzá fűzött reményeket, és ezért érdemes vállalni a kidolgozással, kipróbálással járó kockázatot.	,008	,002	-,001	,658
B610	Vállalatunk vezetése általában megbízik üzleti partnereiben.	,298	,022	-,093	,496
V611	Vállalatunk felsővezetői támogatják az erőforrások a vezetés fejlesztését és az innovációt.	,267	,187	,362	,490
ER627	Az új tervek számára biztosítjuk a megfelelő pénzügyi erőforrásokat.	,334	,070	,297	,459

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

20. táblázat A szervezeti és vezetési tényezőkre vonatkozó kérdőív itemek faktorelemzésének eredménye

A kialakult faktorok sikerességgel és vállalkozói stratégiákkal kialakuló kapcsolatait korreláció elemzéssel vizsgáltam. A korreláció elemzés eredménye alapján megállapítható, hogy a szubjektív sikerességgel minden vizsgált támogató tényező szignifikáns kapcsolatban van, de a támogató kultúra faktor ($r=0,47$, $p=0,000$) és a környezetfigyelés ($r=0,40$, $p=0,000$) szerepe a meghatározó. Az objektív sikerességgel a belső támogató tényezők közül csak az autonómia és a szervezet áll

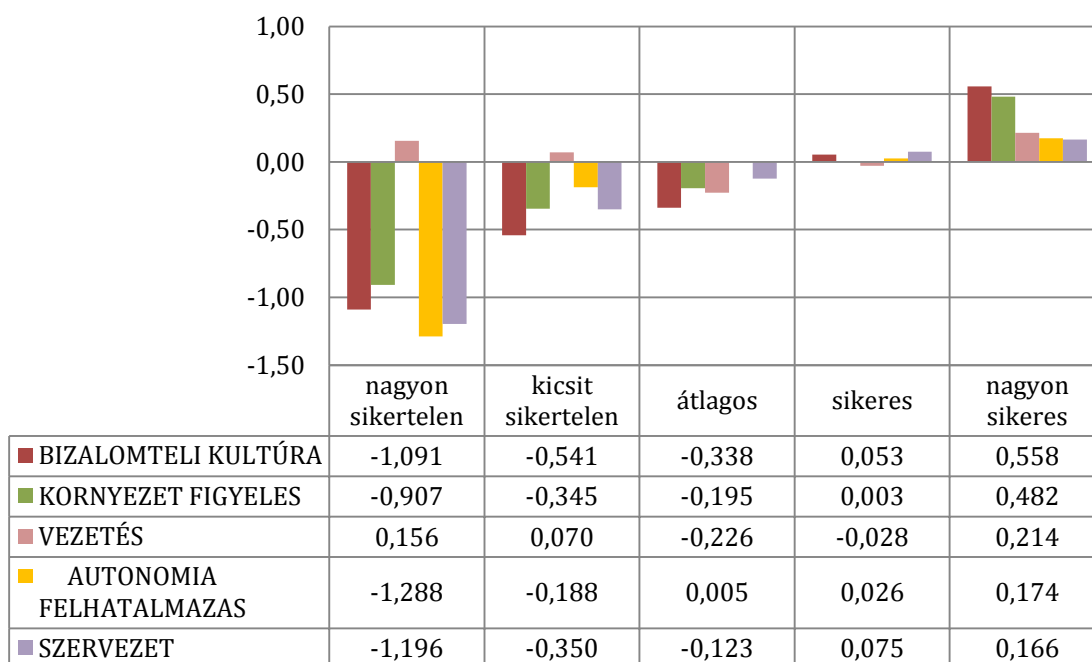
közvetlen szignifikáns, de nagyon gyenge kapcsolatban. A környezetfigyelés és a támogató kultúra faktorok kapcsolata erős ($r = 0,612$, $p=0,000$). A piaci stratégiákat a szervezeti tényezők, közepesen erős mértékben, szignifikáns módon támogatják, ($r_{\text{versenges-szervezet}}=0,318$, $p =0,000$, $r_{\text{proaktivitas-szervezet}}=0,288$, $p =0,000$). A belső stratégiák közül az innovációval minden belső támogató tényező szignifikáns kapcsolatban van, a környezetfigyelés ($r=0,598$, $p=0,000$) és a szervezet ($r=0,444$, $p=0,000$) kapcsolata meghatározó. A termékfejlesztéssel csupán az autonómia, felhatalmazás áll gyenge szignifikáns kapcsolatban, a kockázatvállalással azonban minden belső támogató tényező szignifikáns gyenge kapcsolata kimutatható.

		SZUBJ SIKER	TÁMOGATÓ BIZALOMTELI KULTÚRA	AUTONOMIA FELHATAL- MAZAS	SZERVEZETI TÁMOGATÁS	VEZETÉS	KÖRNYEZET FIGYELES
SZUBJ SIKER	Pearson Correlation	1,00	0,47**	,101**	0,17**	0,10**	0,42**
	Sig. (2-tailed)		0,00	0,01	0,00	0,01	0,00
	N	759	759	759	759	759	727
OBJ SIKER	Pearson Correlation	0,2**	,018	,078*	,076*	-,039	,091*
	Sig. (2-tailed)	0,00	,634	,042	,046	,313	,020
	N	676	682	682	682	682	650
OBJ KOCK	Pearson Correlation	0,2**	,037	,172**	,098*	,156**	,134**
	Sig. (2-tailed)	0,00	,335	,000	,010	,000	,001
	N	676	678	678	678	678	646
VERSENGES	Pearson Correlation	,100**	-,032	,166**	,318**	,151**	,194**
	Sig. (2-tailed)	,009	,401	,000	,000	,000	,000
	N	691	692	692	692	692	692
PROAKTIVITAS	Pearson Correlation	,266**	,149**	,206**	,288**	,161**	,213**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	691	692	692	692	692	692
INNOVACIO	Pearson Correlation	,368**	,256**	,180**	,444**	,265**	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	705	709	709	709	709	692
TERMEK FEJLESZTES	Pearson Correlation	,008	-,010	,161**	,027	-,057	,024
	Sig. (2-tailed)	,836	,780	,000	,480	,129	,522
	N	705	709	709	709	709	692
KOCKAZAT VALL	Pearson Correlation	-,026	-,107**	,291**	,092*	,222**	-,004
	Sig. (2-tailed)	,494	,004	,000	,014	,000	,911
	N	705	709	709	709	709	692
KÖRNYEZET FIGYELES	Pearson Correlation	,418**	,547**	,046	,396**	,179**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,215	,000	,000	
	N	727	731	731	731	731	731

21. táblázat A belső támogató tényezők kapcsolata a sikerességgel és a vállalkozói stratégiákkal

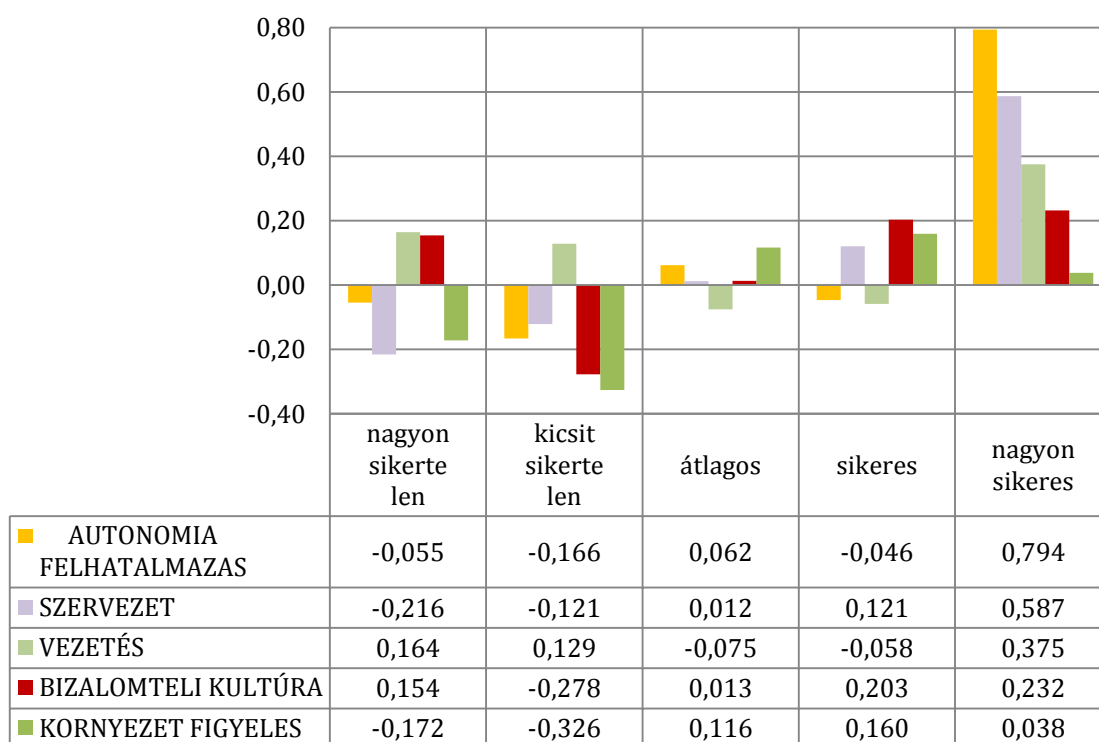
Az egyes faktorok sikeresség szerinti különbségeit variancia analízissel vizsgáltam meg. A faktorok értékeiben szignifikáns különbségek mutatkoztak a sikeresség objektív és észlelt mutatói mentén is. (F mutató legkisebb értéke a vezetés faktor esetén alakult ki $F = 2,2$, $p=0,05$, minden egyéb változó esetében F érték 3,5 fölött volt $p =0,000$)

A szubjektív sikeresség kialakulásában a bizalom teli kultúra és a környezetfigyelés faktorok szerepe meghatározó, de a többi támogató faktor értéke is átlag feletti a legsikeresebb cégeknél. Ezzel szemben a nagyon sikertelenek körében a vezetés kivételével minden támogató faktor jelentősen elmarad az átlagtól.



55. ábra A szervezeti támogató faktorok szerepének változása a szubjektív sikeresség mentén

Az objektív sikeresség kialakulásában a támogató faktoroknak szintén jelentős a szerepe, de más mintázatban, mint a szubjektív sikerességben. Az objektív mutatók alapján legsikeresebbnek bizonyuló cégek körben kiugróan magas az autonómia, felhatalmazás, és a szervezeti támogatás, valamint a vezetés és a bizalomteli kultúra szerepe is átlag fölötti.



56. ábra A szervezeti támogató faktorok szerepének változása az objektív sikeresség mentén

3.4.10. A szervezeti sikeresség tényezőinek összevont vizsgálata a gazdasági válság alatt

A vizsgált változók szervezeti sikerességre gyakorolt hatásának együttes kimutatása érdekében regresszió elemzést folytattam, amely során a szubjektív sikerességet és az objektív sikerességet külön vizsgáltam. A szubjektív sikeresség faktorát a sikeresség és kompetencia összevonásával (Cronbach Alpha=0,682, KMO=0,5, magyarázott variancia 75,9%, $p=0,000$), az objektív sikeresség faktorát pedig az árbevétel növekedés, eredmény és az árbevétel-arányos eredmény mutatók összevonásával (Cronbach Alpha=0,837, KMO=0,671, magyarázott variancia 75,5%, $p=0,000$) képeztem.

A regresszió elemzésbe az eddig bemutatott stratégiai és háttér változók mellett bevontam az objektív kockázatvállalást is, amit a kutatás-fejlesztési ráfordítások és az új termékek bevezetését értékelő mutatók összevonásával hoztam létre (Cronbach Alpha=0,5, KMO=0,6, magyarázott variancia 70,6%, $p=0,000$)

A regressziós modell változói:

Függő változók:

- objektív sikeresség (OBJSIKER),
- szubjektív sikeresség (SZUBJSIKER)

Független változók:

- **Piaci stratégiák:** versengés (VERSENGES), proaktivitás (PROAKTIVITAS),
- **Belső vállalkozás:** innováció (INNOVACIO), termékfejlesztés (TERMEKFEJLESZTES), kockázatvállalás (KOCKAZATVALL), objektív kockázatvállalás (OBJ KOCK),
- **Szervezeti támogató tényezők:** környezetfigyelés (KORNYEZET FIGYELES), Bizalomteli kultúra (TAMOGATO KULTURA), autonómia, felhatalmazás (AUTONOMIA FELHATALMAZAS), szervezeti támogatás (SZERVEZET), innovációt támogató vezetés (VEZETES)

Vizsgált időszakok:

- Válság előtt
- Válság észlelésekor (2009)
- Válság alatt (2011)
- Válság végénél (2015)

A regresszió elemzés magyarázó ereje alacsony, a különböző időszakokban eltérő mértékű, összességében közepes. A sikeresség változók nem pontosan normális eloszlásúak, az objektív sikeresség balra, a szubjektív sikeresség jobbra ferde, ami összhangban van azzal, hogy az észlelt sikerességben a sikeresség jelentős felülértékelését tapasztaltuk.

Független változó	Vizsgált időszak	R	R Square Change	F Change	Sig. F Change
Szubjektív sikeresség	válság előtt	,679 ^a	,516	8,348	0,000
	válság észlelésekor	,641 ^a	,503	7,981	0,000
	válság alatt (2011)	,877 ^a	,769	24,454	0,000
	válság végénél (2015)	,739 ^a	,546	14,455	0,000
Objektív sikeresség	válság előtt	,730 ^a	,533	16,612	0,000
	válság észlelésekor	,720 ^a	,519	15,489	0,000
	válság alatt (2011)	,753 ^a	,566	9,614	0,000
	válság végénél (2015)	,746 ^a	,557	15,103	0,000

22. táblázat A regresszió elemzés statisztikai mutatói

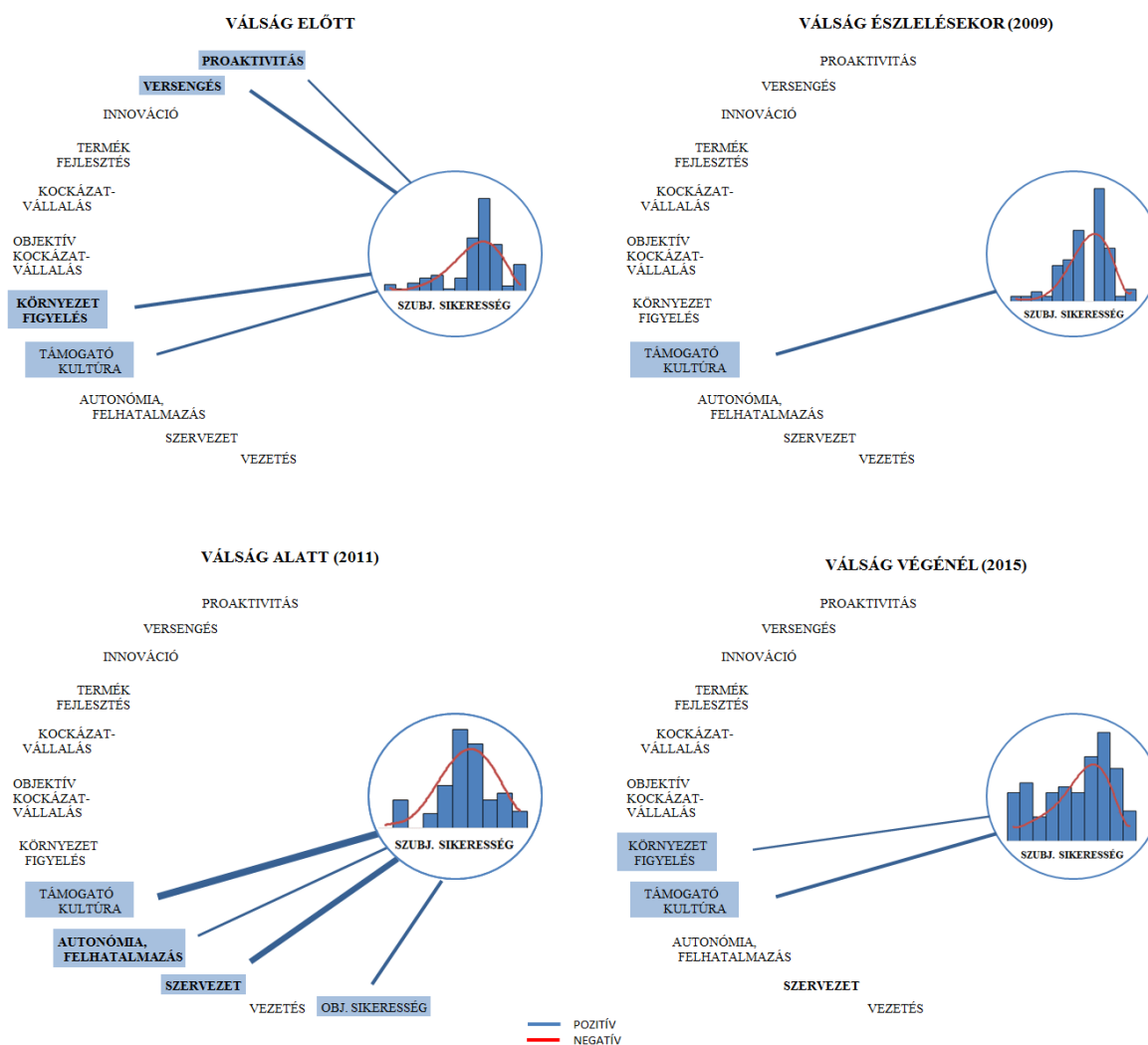
A szubjektív sikerességet vizsgálva megállapítható, hogy a teljes időszak alatt kizárólag egyetlen változó, a bizalommal teli kultúra hatása mutatható ki stabilan, sőt a válság észlelésekor a szubjektív sikerességet kizárólag a bizalommal teli kultúra befolyásolja, a többi tényező szerepe ehhez képest nem kimutatható.

A válság előtt és a válság alatt illetve a szubjektív sikerességet alakító tényezők eltérő mintázata figyelhető meg. A válság előtt piaci stratégiák (versengés, proaktivitás) illetve az azt támogató tényező (környezetfigyelés) hatása szignifikáns.

A válság alatt ezzel szemben a belső vállalkozás tényezői (objektív kockázatvállalás, innováció) és az azokhoz kapcsolódó támogató faktorok (autonómia, felhatalmazás, szervezet) hatása érvényesül, de az autonómia, felhatalmazás, és a szervezet a 2015. évi eredményekben negatív hatást gyakorol a szubjektív sikerességre. A környezetfigyelés szerepe is megfordul a válság alatt, 2011-ben a környezetfigyelés negatív módon hat a szubjektív sikerességre.

SZUBJ SIKER	Válság előtt			Válság észlelésekor (2009)			Válság alatt (2011)			Válság végénél (2015)		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
KÖRNYEZET FIGYELES	,305	2,717	,007	,150	1,340	,182	-,199	-1,822	,072	,183	1,961	,050
VERSENGES	,172	2,007	,046	,096	1,013	,312	-,146	-1,861	,066	-,001	-,008	,993
PROAKTIVITAS	,180	1,914	,050	,179	1,718	,088	,133	1,777	,079	,008	,083	,934
INNOVACIO	,096	0,962	,337	,080	,792	,429	,114	1,030	,306	,157	1,430	,155
TERMÉK FEJLESZTES	,066	0,876	,382	-,059	-,658	,512	-,086	-1,066	,290	,092	1,253	,212
KOCKAZAT VALL	,087	0,982	,327	,001	,015	,988	-,133	-2,028	,046	-,112	-1,496	,137
TÁMOGATÓ KULTÚRA	,235	2,400	,018	,289	2,852	,005	,543	5,541	,000	,303	3,748	,000
AUTONOMIA FELHATALMAZÁS	-,110	-1,312	,192	-,033	-,403	,687	,179	2,789	,007	-,138	-1,914	,058
SZERVEZET	-,131	-1,446	,150	-,056	-,586	,558	,337	3,592	,001	-,116	-1,476	,142
VEZETÉS	,003	0,041	,968	,010	,118	,906	-,022	-,279	,781	,043	,506	,614
OBJ KOCK	-,090	-0,909	,365	,113	1,275	,204	-,008	-,093	,926	,115	1,536	,127
OBJ SIKER	,108	1,147	,253	,085	,881	,379	,318	4,333	,000	,149	1,706	,090

23. táblázat A szubjektív sikeresség magyarázó változói



57. ábra A szubjektív sikeresség magyarázó változói

Az objektív sikeresség szempontjából más tényezők játszanak szerepet. Az objektív kockázatvállalás az egyetlen változó, ami a teljes időszak alatt szignifikáns módon befolyásolja az objektív sikerességet.

A válság előtti időszakban az objektív kockázatvállalás mellett a versengés és a termékfejlesztés hatása szignifikáns, emellett a kultúra hatása is kimutatható, de negatív előjellel.

A válság észlelésekor e tényezők mellett átmenetileg a szervezeti támogató faktorok hatása is érvényesül.

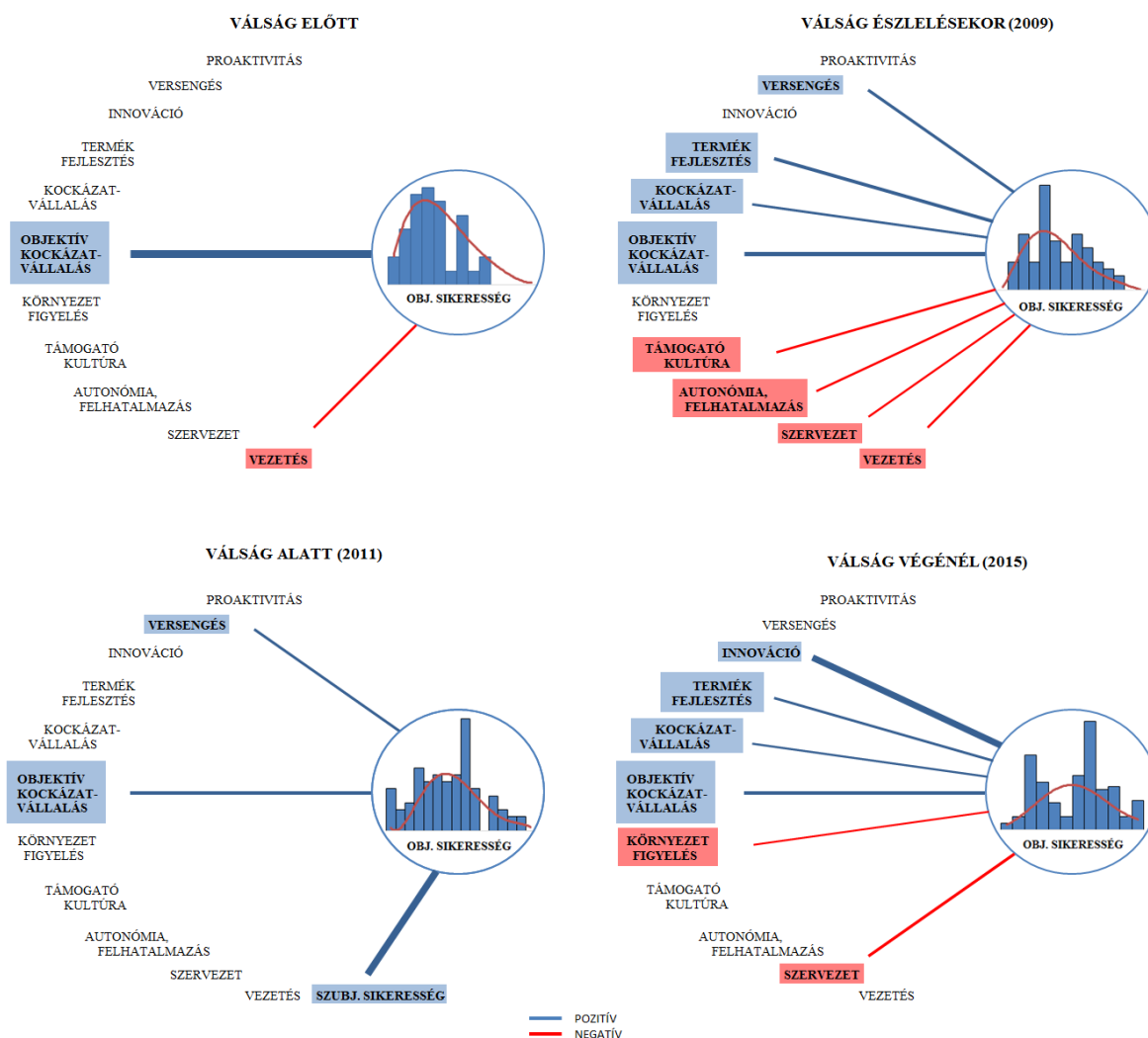
A válság alatt csupán három faktor, az objektív kockázatvállalás, a szervezet és a versengés hatása szignifikáns. A válság végénél, 2015-ben a belső vállalkozói faktorok (objektív kockázatvállalás, innováció, termékfejlesztés, kockázatvállalás) szignifikáns hatása mellett a szervezet is értékelhető módon, de már negatívan hat az objektív sikerességre.

A regresszió elemzés magyarázó ereje és megbízhatóság a teljes mintán alacsony a sikeresség vizsgált változóinak eloszlása kissé torzított, és az sem egyértelmű, hogy a sikeresség csak, mint függő változó vizsgálható.

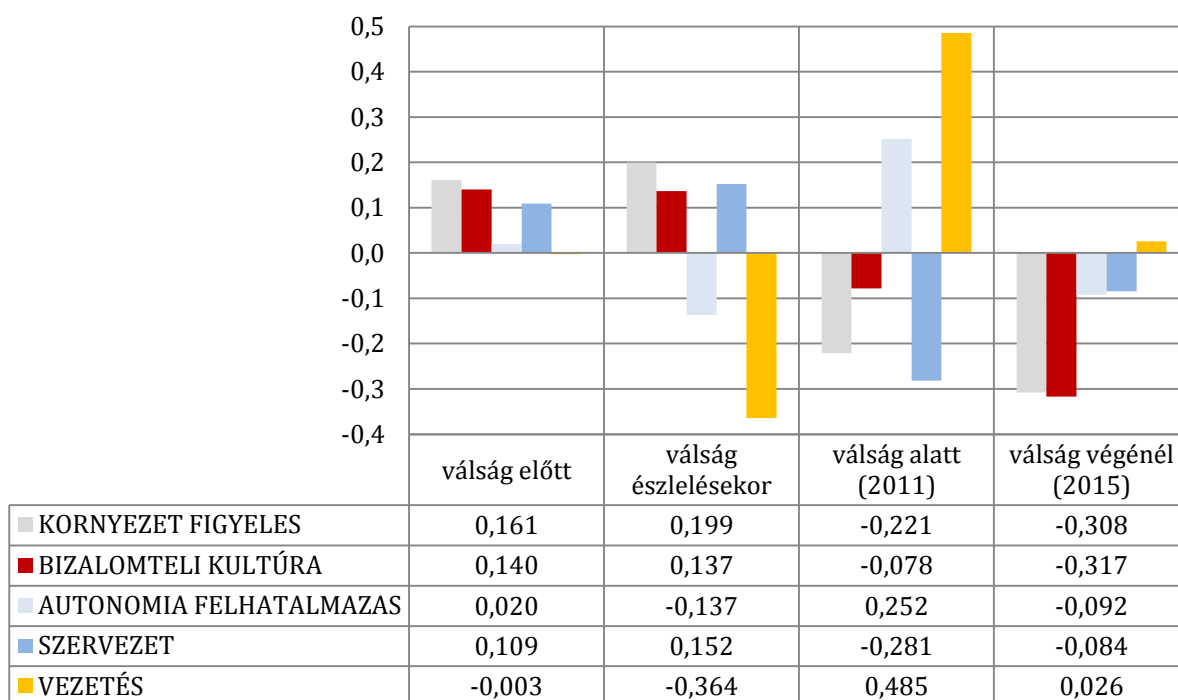
Amennyiben a sikerességet erőforrásként kezelve az objektív kockázatvállalást tekintettem függő változónak, a regresszió elemzés eredményében az objektív sikeresség egyértelmű, minden időszakokban megjelenő szerepe rajzolódott ki, emellett változó mintázatban és erővel megjelent egy-egy szervezeti vezetési tényező hatása is.

SZUBJ SIKER	Válság előtt			Válság észlelésekor (2009)			Válság alatt (2011)			Válság végénél (2015)		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
KÖRNYEZET FIGYELES	,067	,697	,487	,134	1,454	,148	-,121	-,795	,429	-,163	-1,762	,080
VERSENGES	,123	1,696	,092	,255	3,364	,001	,273	2,588	,011	,013	,161	,873
PROAKTIVITAS	,011	,138	,890	,032	,364	,717	-,089	-,855	,395	-,148	-1,662	,099
INNOVACIO	,004	,043	,966	,096	1,154	,250	-,279	-1,873	,065	,563	5,763	,000
TERMÉK FEJLESZTES	,111	1,752	,082	,293	4,142	,000	,082	,734	,465	,222	3,140	,002
KOCKAZAT VALL	,016	,209	,835	,213	3,161	,002	,114	1,250	,215	,184	2,527	,013
TÁMOGATÓ KULTÚRA	-,109	-1,309	,192	-,205	-2,427	,016	-,156	-,992	,324	,094	1,117	,266
AUTONÓMIA FELHATALMAZÁS	-,111	-1,568	,119	-,195	-2,924	,004	-,017	-,189	,851	-,090	-1,262	,209
SZERVEZET	,052	,676	,500	-,182	-2,328	,021	,244	1,797	,076	-,251	-3,351	,001
VEZETÉS	-,215	-3,244	,001	-,196	-2,871	,005	-,056	-,525	,601	-,004	-,051	,959
OBJ KOCK	,682	10,704	,000	,400	6,038	,000	,273	2,468	,016	,313	4,493	,000
SZUBJSIKER	,077	1,147	,253	,058	,881	,379	,597	4,333	,000	,146	1,706	,090

24. táblázat Az objektív sikeresség magyarázó változói



58. ábra Az objektív sikeresség magyarázó változói



60. ábra A szervezeti támogató faktorok szerepének változása a gazdasági válság alatt

A válság alatt a szervezeti támogatás értéke lecsökkent, de a válság végéhez közeledve szerepe már növekedést mutat. A bizalomteli, nyílt kultúra és a környezetfigyelés értéke a válság alatt lecsökkent, és a válság végéhez közeledve, 2015-ben is további csökkenést mutat.

4. Összefoglalás, megvitatás

A szervezeti sikeresség és a kockázatvállalás összefüggéseinek feltárására irányuló kutatásomat magyar gazdálkodó szervezetek körében, a gazdasági válság időszaka alatt, 2009-2015 között folytattam. Kutatás sorozatommal a következő kérdésekre kerestem választ:

Hogyan értékelik a szervezetek sikerességüket és kockázatvállalásukat? A szervezetek sikerességének és kockázatvállalásának szubjektív megítélése és objektív mutatókon alapuló értékelése mennyiben feleltethető meg egymásnak, mennyire illeszkedik egymáshoz a két értékelési mód?

A sikeresség általános megítélése, észlelése és az objektív adatokon nyugvó értékelése milyen kapcsolatban áll a szervezeti kockázatvállalással?

Milyen piaci és belső vállalkozási stratégiák és kockázatvállalás jellemzi a sikeres szervezeteket?

Milyen szervezeti és vezetési tényezők alakítják, támogatják a szervezetek sikerességét és kockázatvállalását?

A vizsgált összefüggéseket hogyan befolyásolja a gazdasági válság észlelése, és a válság elhúzódó folyamata?

A kutatás egyik központi kérdése a pszichológiai tényezők szerepének vizsgálata, ezért a sikeresség és a kockázatvállalás objektív és szubjektív megítélését elkülönítve vizsgáltam, a globális vezetői ítéleteken és az objektív mutatók értékelésén keresztül. Az alkalmazott objektív-szubjektív megkülönböztetés és mérés esetében felmerül az a kérdés, hogy a vezetők milyen megfontolások alapján, a sikeresség és a kockázatvállalás fogalmát hogyan értelmezve, egy általános benyomás alapján vagy valamilyen referenciaponthoz – például a múlthoz képest megvalósuló tendencia, vagy másokhoz, illetve a körülményekhez képest – hozzák-e meg ítéleteiket. Ebben a vizsgálatban ezt nem követtem nyomon, mint ahogy azt sem tudtam ellenőrizni, hogy az objektívnek nevezett ítéletek mennyire pontos becsléseken alapulnak, illetve a vizsgálatban alkalmazott mutatókat tartják-e a megkérdezettek a siker vagy a kockázatvállalás legmeghatározóbb összetevőjének. Az alkalmazott értékelési eljárás és az objektív mutatók a szakirodalommal összhangban, a kutatás első szakaszában lefolytatott előzetes vizsgálatok eredménye, és a gyakorlatban széles körben alkalmazott értékelési eljárások alapján kerültek kiválasztásra, ezért mindezen korlátozó megfontolások ellenére úgy vélem, hogy a kérdőíves vizsgálatom alapján módszertanilag elfogadható módon jártam el, és jól értelmezhető adatokhoz jutottam. A kutatásban alkalmazott értékelés korlátaira felhívva a figyelmet, az objektív jelzőt ebben a viszonylagos értelemben használom.

A szervezeti sikeresség megítélése

A sikeresség megítélését egy globális sikeresség skála, és az objektív adatok értékelésén keresztül vizsgáltam. Eredményeim szerint a vállalatok általában jelentősen felülértékelik sikerességüket. A felülértékelés már a Faragó (2008b) által 2006-ban végzett vizsgálatban is tapasztalható volt, ahol más módszerekkel – a globális ítéletek és a tényekre támaszkodó részítéletek válaszait hasonlították össze. Akkor a kicsomagolási hatás (Rottenstreich, Tversky, 1997) érvényesülésével indokolták a felülértékelést (Faragó, 2008b), mivel a részelemek egyenkénti megítélése más összesített eredményre vezetett, mint a globális megítélés. Mostani vizsgálatomban, amikor az objektív adatok értékelésével hasonlítottam össze a globális véleményeket, bebizonyosodott, hogy nemcsak egyszerű kicsomagolási hatás, hanem más jellegű felülértékelés érvényesül.

Az eredmények értelmezése kapcsán a módszertani korlátokat elfogadva is felmerül az a kérdés, hogy egyáltalán mennyire tekinthetők megbízhatónak a sikeresség értékelésére vonatkozó eljárások és válaszok. A teljesítmények értékelésének kérdéseivel sokat foglalkozik a szakirodalom. Puhaka

(2007) az új vállalkozások teljesítményét vizsgáló tanulmányában bemutatja, hogy melyek az általánosan elfogadott és alkalmazott cég teljesítményértékelési módszerek, mutatók, és melyik milyen előnnyel, hátránnyal jár. Összefoglalva megállapítja, hogy nincs egyetlen átfogó mutató, vagy olyan általánosan alkalmazható értékelési módszer, amely minden szempontból elfogadható, pontos képet ad, a több-szemponútú teljesítményértékelési módszerek sokkal megbízhatóbb értékelést eredményeznek. A kutatásomban a vezetők percepcióján alapuló szubjektív értékelés és objektív mutatók ágazati átlaghoz viszonyított értékelések pontossága nem ellenőrizhető, azonban az ilyen jellegű objektív mérések akkor sem lehetnek teljesen pontosak, ha tényleges összehasonlító adatokon és statisztikai módszereken alapulnak, mivel mind az adatok hozzáférhetősége, mind az összehasonlíthatóságuk korlátozott (Puhaka, 2007). A felsővezetők objektív adatokra vonatkozó percepciója azonban a kutatások tanulsága szerint általában meglehetősen pontosnak bizonyul (Dess and Robinson, 1984; Wall et al., 2004). A kutatások a szubjektív vezetői becslések pontosságát is vizsgálva kimutatták, hogy a szubjektív értékelések különösen akkor mutatkoztak megbízhatónak, ha a versenytársakhoz, ágazathoz viszonyított növekedési mutatóval együtt alkalmazzák (Puhaka, 2007).

Mindezek alapján joggal feltételezhető, hogy az objektív adatok értékelése és a szubjektív sikeresség között tapasztalt eltérés nem módszertani, vagy egyszerű értékelési, becslési hiba, hanem azt jelzi, hogy a szervezeti sikeresség sokkal összetettebb, komplexebb fogalom annál, mint ami egy-egy mérőszámban kifejezhető. A szervezet maga is igen összetett, komplex rendszer, a siker fogalma is ideológiák és különféle értelmezések, jelentéstulajdonítások által determinált. Az eredményesség, megtérülés, likviditás, piaci növekedés, cég érték növekedés mellett a különböző területeken megfogalmazott célok elérése, a stabilitás, a megújulás, a foglalkoztatás fenntartása illetve különféle referenciapontokhoz - mint például a múltbeli teljesítmény, mások teljesítménye – viszonyítás vezethetnek a sikeresség érzésének kialakulásához. Nem kerülhető meg azonban az a kérdés, hogy szervezeti sikeresség és a szervezeti teljesítmény egymásnak mennyiben megfeleltethető fogalmak. A sikeresség vizsgálatok elindítói, Mannheim és Icheiser (1933) szerint a siker elméletileg és empirikusan is különbözik a teljesítménytől: a teljesítmény az anyagi világban elérhető eredmény, a siker pedig társadalmi dimenzióként értelmezhető, a siker a személyes értékrend mellett a társadalom értékpreferenciái és a siker-ideológiák által determinált (Váriné, 1998). A siker reprezentációkat elsősorban egyéni szinten kutatták, azonban pl. Janki és Lengyel (2004) a vállalkozások sikerre vonatkozó reprezentációit is vizsgálták. A megkérdezettek megközelítőleg egyenlő arányban a nyereségességet, a likviditást és a naturális, elsősorban a növekedéshez kapcsolódó mutatókat említették első sikermutatóként. Eredményeik alapján feltételezhető, hogy a vezetők a most bemutatott kutatásomban is ehhez hasonló tartalommal értelmezik a sikerességet, azonban a kérdéskör további vizsgálatra érdemes.

Az észlelt sikeresség és az objektív sikeresség kapcsolatát elemezve kimutattam, hogy a sikeresség felülértékelése elsősorban az objektív adatok alapján sikertelenebbnek minősülő cégekre jellemző. A sikeres cégek önértékelése azonban meglehetősen pontosnak bizonyul, sőt a legsikeresebbek kismértékben alul is becslik saját sikerességüket. Ahogy az elméleti összefoglalóban rávilágítottam, a saját helyzet megítélése jelentősen befolyásolja a döntéseket. Feltételezhető, hogy a helyzet megítélésére vonatkozó értékelések gyakran intuitívan születnek, és inkább egy globálisan, heurisztikusan kialakított összkép, mintsem egy-egy résztényezőt figyelembevevő analitikus elemzés az, ami a döntésekben szerepet játszik. A szervezetek sikerességében is jelentős következményei lehetnek annak, ha a vezetők felül vagy alulértékelik helyzetüket és tevékenységüket. Érdeemes lenne ezen ítéletek kialakulását további vizsgálatokban elemezni.

A szervezeti kockázatvállalás megítélése

A kockázatvállalás elemzése során először azt tekintem át, hogy a vezetők milyen tevékenységeket tartanak nagymértékben kockázatosnak. A fennmaradást szolgáló döntések közül a vezetők számára összességében a termékek, szolgáltatások bevezetésével, a termékek, szolgáltatások fejlesztésére irányuló innovációval, és a piaci, kereskedelmi módszerek átalakításával kapcsolatos döntések jelentik a legnagyobb kockázatot. Ezzel szemben a fejlődés érdekében meghozandó döntéseken belül már nem a termék-, szolgáltatásfejlesztést és bevezetést tartják a vezetők a legkockázatosabbnak, hanem a bérezési, ösztönzési rendszerek megújítását, és új vállalatvezetési gyakorlat bevezetését.

Vizsgálatom eredménye alapján a cégek általában gyenge közepes mértékben tartják magukat kockázatvállalónak. A fejlődés érdekében vállalt kockázat csak minimális mértékben nagyobb, mint a fennmaradást, szinten tartást szolgáló döntések esetében.

A kockázatvállalás vizsgálatakor szintén felmerült az a kérdés, hogy a kockázatvállalás globális megítélése és az objektív mutatók értékelése hogyan viszonyul egymáshoz. A kockázatvállalás értékelésére alkalmazott szubjektív értékelő skála és az objektív mutatók értékelésének átlagos eredményében jóval kisebb eltérés mutatkozott, mint a sikeresség esetében. Minden értékelési módszer szerint közepes körüli kockázatvállalás jellemzi a cégeket.

A szervezeti sikeresség és kockázatvállalás összefüggései

A sikeresség és a kockázatvállalat kapcsolatának konkrét kérdésére válaszolva a vezetők elméletileg úgy gondolják, hogy veszteséges helyzetben csökkenteni kell a kockázatvállalást, óvatosabban kell

haladni, mert ekkor a nagyobb kockázatvállalással a várható veszteség bekövetkezésének a valószínűsége is nő. A vezetők elméletileg úgy gondolják, hogy cél alatti teljesítéskor, nagyon veszteséges, csőd közeli helyzetben nagyobb, kisebb veszteség esetén, a célhoz közeledve viszont kisebb kockázatot kell vállalni, ebben az esetben tehát fordított kapcsolatot feltételeznek a kockázatvállalás és a teljesítmény között. A célok közelében, amikor már nem veszteséges a vállalat, a kapcsolat megfordul, pozitívvá válik, a vezetők itt már úgy gondolják, hogy a nagyobb teljesítményhez nagyobb kockázatvállalás szükséges. Tehát a csőd, felszámolás elkerülése érdekében növelni, a veszteségek csökkentése – ami eredményjavulást jelent – érdekében csökkenteni, a nyereségesség javítása érdekében pedig szintén növelni kell a kockázatvállalást. Az elvárt, ideális kockázatvállalás és a vezetők által folytatott gyakorlat a túlélési pont körüli magatartás kivételével jól illeszkedik egymáshoz, az eredményesség javulásával együtt nő a kockázatvállalás. Saját gyakorlatukban azonban a vezetők a nagyon veszteséges helyzet kezelése érdekében nem vállalnak nagyobb kockázatot, és más vezetőről sem feltételezik ezt.

A kockázatvállalás és a szervezeti sikeresség közötti kapcsolatokat a kérdőívben szereplő sikeresség és kockázatvállalási mutatók, ill. skála értékek kapcsolatait statisztikai módszerekkel elemezve mind az objektív adatok értékelése, mind a vezetők szubjektív értékítéletei alapján pozitív kapcsolatot mutattam ki, azaz a sikeres cégeket általában nagyobb kockázatvállalás jellemzi, mint a sikertelen cégeket.

A vezetők által megfogalmazott ideális, elvárt kockázatvállalási magatartás Denreff (2008) és Mukherji (2008) eredményeihez illeszkedik, és U alakú kockázatvállalási mintázatot feltételez a kockázatvállalás és a sikeresség között. Vizsgálatom eredménye szerint azonban az objektív kockázatvállalás tendenciájában pozitív irányú kapcsolatban áll a sikerességgel, a tényleges gyakorlatot értékelő válaszok alapján nem mutatható ki, hogy a nagyon nagy veszteség, csőd, felszámolás elkerülése érdekében nagyobb kockázatot vállalnának a vezetők.

A szervezeti sikeresség és kockázatvállalás többtényezős modellje

A kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolatának egydimenziós elemzése mellett megvizsgáltam a vállalkozások stratégiáiban, és a stratégiákhoz kapcsolódó szervezeti és vezetési tényezőkben megfigyelhető különbségeket is. A szervezeti sikeresség munkamodelljét a szakirodalmi eredményekre és a kutatás első szakaszára támaszkodva fogalmaztam meg (Kádi, 2013). Kutatásom a vizsgált változók szervezeti sikerességre gyakorolt hatását nem a munkamodell szerinti elrendeződésben igazolta. Vizsgálatomban a faktoranalízis többszörös eljárásának eredményeként a következő változók bontakoztak ki: Az objektív sikeresség és a szubjektív sikeresség, mint függő

változók mellett a független változók három csoportba rendezhetőek. A piaci stratégiák két fő típusa a versengés és a proaktivitás. A belső vállalkozás tényezői az innováció a termékfejlesztés, valamint az észlelt és az objektív kockázatvállalás. A szervezeti, vezetési tényezők öt csoportja 1. a piaci stratégiákhoz kapcsolódó környezetfigyelés, 2. a bizalommal teli, nyitott, motiváló szervezeti kultúra, 3. autonómia, felhatalmazás, 4. a szervezeti eljárásokban, és működésben megjelenő szervezeti támogatás, 5. vezetői támogatás.

A kapcsolatok elemzése érdekében regresszió analízist végeztem. A regresszió elemzés eredménye azt mutatja, hogy az objektív és a szubjektív sikeresség között nagyon gyenge szignifikáns kapcsolat van, és más tényezők játszanak meghatározó szerepet az objektív, mint az észlelt szervezeti sikeresség kialakulásában. Az objektív szervezeti sikeresség legfontosabb, sőt egyetlen meghatározója az objektív kockázatvállalás. A szervezeti és vezetési tényezők közvetlen hatása az objektív sikerességre a teljes időszakra nem kimutatható, de egy-egy időpontban eltérő mintázatban, kismértékben negatívan megjelennek. A szubjektív sikeresség kialakulásában ezzel szemben a bizalommal teli, nyitott, motiváló szervezeti kultúra szerepe a legfontosabb meghatározó változó. Minden más tényező hatása csekély mértékű, és csupán egy-egy időszakban jelenik meg.

A regresszió elemzés eredménye szerint a vezetők belső reprezentációiban a sikeresség objektív fogalma az általánosan elfogadott összefüggés szerint rendeződik: az objektív kockázatvállalás szorosan összekapcsolódik a bevételek növekedésével és az eredményességgel, a versengési stratégia pozitív kapcsolatban áll vele, de a humán tényezők hatása nem kimutatható. Ezzel szemben a sikeresség szubjektív érzése, belső reprezentációja akkor alakul ki, ha a szervezetben jelen van a bizalom és a kommunikáció.

A regresszió elemzés magyarázó ereje és megbízhatósága a teljes mintán alacsony volt, és nem igazolódott, hogy a sikeresség egymagában konzisztens összefüggést mutat más tényezőkkel. Amennyiben a sikerességet erőforrásként kezelve az objektív kockázatvállalást tekintettem függő változónak, a regresszió elemzés eredményében az objektív sikeresség egyértelmű, minden időszakokban megjelenő szerepe rajzolódott ki, emellett változó mintázatban és erővel megjelent egy-egy szervezeti vezetési tényező hatása is.

A vizsgált változók közötti többirányú kapcsolatok megismerése érdekében varianciaanalízissel elemeztem a különböző tényezők sikeresség szerinti különbségeit. A varianciaanalízis szerint szignifikáns különbség mutatkozik mind a stratégiákban, mind a szervezeti támogató tényezőkben az objektív, és az észlelt sikeresség mentén is, a különbségek mintázata azonban eltérő. Az objektív mutatók alapján legsikeresebbnek bizonyuló cégekre jóval átlag feletti mértékben jellemző mind a belső vállalkozási stratégiák (innováció és a kockázatvállalás), mind a piaci stratégiák (proaktivitás és versengés) alkalmazása, mind a szervezeti tényezők közül az autonómia, felhatalmazás, a

szervezeti támogatás és a vezetés pozitív szerepe. A szubjektív sikeresség mentén vizsgálva a különbségeket, az önmagukat legsikertelenebbnek tartó cégek körében szembetűnővé válik a stratégiák hiánya, és a szervezeti vezetési tényezők jóval átlag alatti szintje.

Eredményeim az elméleti munkamodellben felvázolt kapcsolatokat a modelltől kissé eltérő szerkezetben, de összességében igazolják: A szervezeti sikeresség objektív szintje és szubjektív észlelése kölcsönhatásban áll az alkalmazott piaci és belső vállalkezési stratégiákkal, és ennek részeként a kockázatvállalással. A vállalkezési stratégiákkal a szervezeti vezetési tényezők szignifikáns kapcsolatban állnak: az innovációval a környezetfigyelés, a bizalommal teli, nyitott, motiváló szervezeti kultúra, a szervezeti támogatás, és a vezetés áll értékelhető kapcsolatban. A kockázatvállalással kapcsolatban az autonómia, felhatalmazás és a vezetés szerepe jelenik meg értékelhető erősséggel. A piaci stratégiák közül a proaktivitással az autonómia, felhatalmazás, a versengéssel pedig a vezetés kapcsolata mutatható ki. Legerősebb szignifikáns kapcsolat a környezetfigyelés és az innováció, az objektív sikeresség és az objektív kockázatvállalás valamint a bizalommal teli, nyitott, motiváló szervezeti kultúra és az észlelt sikeresség illetve a környezetfigyelés között figyelhető meg.

A gazdasági válság alatt megfigyelhető változások

Kutatásomban arra is választ kerestem, hogy a szervezeti sikerességre és kockázatvállalásra vonatkozó megállapítások, és összefüggések hogyan változnak a gazdasági válság elhúzódó folyamata alatt.

A sikeresség észlelésére a gazdasági válság erőteljes hatást gyakorolt. A válság észlelésekor szignifikáns mértékben csökkent az észlelt sikeresség mértéke, amit az objektív mutatók változása nem indokolt. Ebből az látható, hogy a sikeresség reprezentációjában a veszély megjelenése a kilátások megítélésén keresztül formálja a sikeresség reprezentációját. A válság általánosságban csökkentette a sikeresség felülértékelését, és ezzel egyidejűleg szinte minden csoportban javította a sikerészlelés pontosságát, a realisabb helyzetkép pedig megalapozottabb döntésekhez vezethetett. Az azonban továbbgondolandó eredmény, hogy a válság végéhez közeledve, 2015-ben a vállalatok a sikerességüket ismét jelentősen felülértékelték. A válság végéhez közeledve már egyetlen cég sem tartotta magát sikertelennek, miközben az objektív mutatók értékelése alapján ez indokolt lett volna. Felmerül annak a lehetősége, hogy azon vállalatok, akik túlélve a válságot még napjainkban is működnek, a túlélést önmagában is sikernek tekintik akkor is, ha a gazdálkodási eredményeik még elmaradnak az átlagtól. Ez a megállapítás, azonban csak egy további, kifejezetten erre irányuló vizsgálattal lenne megbízhatóan igazolható.

A gazdasági válság folyamata a szervezetek kockázatvállalását különböző módon alakította. A válság észlelésekor a kockázatvállalás észlelt szintje szignifikáns mértékben csökkent, majd a válság alatt növekedett, 2015-ben pedig ismét kismértékű visszaesés mutatkozott. A sikertelen cégek a válság kezdete óta folyamatosan kockázatvállalásuk csökkenését érzékelik. Az objektív mutatók alapján azonban kizárólag a nagyon sikertelen cégek körében mutatható ki a válság során a kockázatvállalás szignifikáns mértékű, de átmenetileg bizonyuló csökkenése. A sikeres cégek stabilnak tartották a kockázatvállalásukat, náluk a megfigyelt időszak alatt nem volt kimutatható szignifikáns változás az észlelt kockázatvállalás szintjében, objektív kockázatvállalásuk azonban a válság észlelésekor bekövetkezett kismértékű visszaesést követően folyamatosan emelkedett. A nagyon sikeres cégek ezzel szemben rendkívül érzékenyen reagáltak: a válság észlelésekor a kockázatvállalásuk nagyon nagy visszaeséséről számoltak be – miközben az objektív mutatók alapján csak alig érzékelhető volt a csökkenés –, majd az átmenetinek bizonyuló visszaesést követően a kockázatvállalásuk ugrásszerű növekedése figyelhető meg az objektív adatok és a szubjektív ítéletek szerint is, amit 2015-ben ismét visszaesés követett.

A sikeresség és kockázatvállalás kapcsolatának átalakulásához egyrészt a sikerességben, sikerészlelésben, másrészt a kockázatvállalásban megfigyelt változások vezettek.

Eredményeim a válság időszaka alatt tapasztalt ingadozások mellett is összességében azokat az elméleteket támasztják alá, amelyek a sikerhez társítják a kockázatvállalást, és pozitív kapcsolatot feltételeznek a két változó között (Thaler és Johnson, 1994; March és Saphira, 1992). A sikeres cégek bátran vállalnak kockázatot a válságban is, míg a sikertelen vállalkozások nem igazán képesek az adaptív kockázatvállalásra, és a válság kezeléséhez szükséges megújulásra. Eredményeim arra utalnak, hogy eredményesség, sikeresség és bőséges tartalékok esetén a válság a kockázatvállalási hajlandóság növekedéséhez vezet, a tartalékok nélkül működő, kevésbé sikeres cégek körében viszont szűkös időkben csökken a kockázatvállalás. Az előtörténet és a kilátások szerepének mérlegelését bizonyítja az is, hogy a válság ellentétesen befolyásolja a kockázatvállalást: a sikeres vállalatok válságban is vállalják a kockázatot, a nem sikeresek esetében, pedig ha a fejlődés tendenciája negatívba fordul, csökken a kockázatvállalási kedv. A túlélési pont sajátos szerepére mutat rá az az eredmény, hogy a nagyon rossz helyzetben lévő vállalatok, a válság észlelésekor még a sikeresekhez hasonló mértékű kockázatvállalásról számolnak be, azonban a válság előrehaladásával kockázatvállalásuk már csökken. A kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolatában megfigyelhető torzítások a sikertelen cégek körében kimutatott jelentős sikeresség túlértékelés következményei is. A saját sikerességük túlértékelése minden bizonnyal szerepet játszik abban, hogy a sikertelen cégek hogyan értékeli fejlődési lehetőségeiket, felismerik-e a változás, a sikeresség javításának szükségességét.

A válság alatt a vállalkozói stratégiák alkalmazásában is jelentős eltérések mutatkoztak. Az az objektív kockázatvállalás a teljes időszak alatt meghatározó tényezője volt objektív sikerességnek. A válság észlelésekor az objektív kockázatvállalás mellett szinte minden belső vállalkozói stratégia szignifikáns mértékben hatott az objektív sikerességre, és kialakult a szervezeti, vezetési tényezők közvetlen, negatív hatása. A válság észlelésekor az objektív sikerességhez fűződő sokszínű kapcsolatok arra utalnak, hogy a vezetés a válságkezelés érdekében centralizálta az irányítást, és intenzíven kereste a válságból kivezető utakat, ennek érdekében szinte minden lehetséges stratégiát bevetetett. Ugyanekkor az észlelt sikerhez kizárólag a bizalmon alapuló, nyitott, motiváló szervezeti kultúra kapcsolódott. A válság kezdetekor az észlelt sikeresség és az objektív sikeresség tényezői ellentétes módon változtak. A válság elején az objektív stratégiák és kockázatvállalás szerepe felértékelődött, az objektív sikeresség érdekében szorosabb vezetői irányítás, kontroll jelent meg, a szubjektív sikeresség érzése pedig elszakadva ezektől a folyamatoktól csak ott alakult ki, illetve maradt fenn, ahol a bizalom és a nyílt kommunikáció légkörét megőrizték. Az átmeneti, drasztikus átrendeződést követően a válság alatt a kép lassan kitisztult. 2011-ben már csak három változó, az objektív kockázatvállalás, a versengés, és a kockázatok kezelésére bevezetett szervezeti eljárások alakították az objektív sikerességet. A szervezeti támogatás az észlelt sikerességre is pozitívan hatottak, és a bizalom, a támogató kultúra szerepe továbbra is meghatározója maradt az észlelt szervezeti sikerességnek. 2015-re felerősödött a belső vállalkozási stratégiák pozitív hatása, azonban a szervezeti eljárások, támogatás szerepe teljesen megfordult, mind az objektív, mind az észlelt sikerességre negatív hatást gyakorolt. Ez a vizsgálatomban kimutatott folyamat kapcsolatba hozható azzal a több tanulmány által megfogalmazott jelenséggel, hogy a környezeti turbulencia esetén a szervezetek rögtönzött stratégiákat alkalmaznak, és mindent bevetnek a változások kezelése érdekében (Hodgson, 2013). Az eredmények a kríziskezelés gyakorlatát is tükrözik, válságban gyors, határozott döntések, ezáltal a centralizáció szükséges.

Az észlelt sikeresség és a bizalmon alapuló, nyitott, motiváló szervezeti kultúra erős kapcsolata mindvégig meghatározó mértékben kimutatható volt, a többi szervezeti, vezetési tényező észlelt sikerességre gyakorolt hatása azonban ellentmondásosan alakult. A válság idején, 2011-ben az autonómia, felhatalmazás, és a szervezet pozitív módon, 2015-ben viszont negatív módon hatott az észlelt sikerességre.

A válság észlelésekor és a válság során megfigyelt változások hatása átmenetinek bizonyult, és a folyamat valószínűleg még 2015-ben sem jutott nyugvópontra. A megfigyelt rendkívül ellentmondásos folyamatok arra utalnak, hogy a válság elbizonytalanította a szervezeteket, a vezetők azt tapasztalják, hogy nincsenek szilárd támpontok a stratégia kialakításához, a döntések meghozatalához. A környezeti turbulencia és az ehhez társuló bizonytalanság ellenére is van azonban két biztos pontja a sikerességnek, ez pedig az új termékek és szolgáltatások

kifejlesztésében és bevezetésében megjelenő objektív kockázatvállalás, valamint a bizalmon alapuló, nyitott, motiváló szervezeti kultúra. Ezek együttes jelenléte elősegítheti a szervezeteket abban, hogy megfelelő rugalmassággal, kockázatvállalással kezeljék a környezet kihívásait.

Összefoglalás

Vizsgálatom néhány kérdést felvetett és sok kérdést nyitva hagyott, ezzel együtt megerősítette, hogy a nagyon komplex, gyorsan változó, dinamikus környezetben a túlélés, a sikeresség kulcsa az innováció, a megújulás, amiben a szervezetpszichológiai szempontok ismerete és alkalmazása segítheti a szervezeteket. A szervezetek stratégiai és, vagy strukturális változások megvalósításával maradhatnak versenyképesek, javíthatják teljesítményüket. Eredményeim alapján bebizonyosodott, hogy a szubjektív vezetői értékítéletek, a sikerességre és a kockázatvállalásra vonatkozó percepciók, valamint az objektív mutatók által kirajzolódó kép általában nem esik egybe. A helyzetértékelés jellege és pontossága alapvetően meghatározza a vállalkozások stratégiai választásait, működését és ezen keresztül sikerességüket is. Az eredményesebb cégek körében az átlagnál pontosabb értékelést tapasztaltam. A válsághelyzet javította az értékelés pontosságát a sikertelenebb cégek körében is, azonban ők továbbra is jelentősen felülértékelték sikerességüket. A sikeres cégek az átlagnál kockázatvállalóbbak, és a válságban tovább növekszik kockázatvállalásuk, míg a sikertelen cégek körében a válság az észlelt és az objektív kockázatvállalásra is negatívan hat. A sikeresebb cégek a válság során is bátrabban alkalmazzák a piaci és a belső vállalkozói stratégiákat, kockázatvállalóbbak, innovatívabbak, a bizalom, a nyílt kommunikáció, motiváló légkör, autonómia és felhatalmazás, rugalmasan változó szervezet és támogató vezetés jellemzi őket.

A válság ideje alatt folytatott kutatássorozat alapján általános érvényű következtetések nem vonhatóak le, általános modell sem alakítható ki. Az eredmények általánosíthatóságát a rendkívül bizonytalanul változó környezet hatásainak megjelenése mellett, a különböző időpontokban eltérő összetételű minta, valamint az objektív adatok értékelésének és összehasonlításának korlátai akadályozzák.

A szervezeti kockázatvállalás és sikeresség pszichológiai megközelítésű vizsgálata azonban rávilágít arra, hogy a közgazdasági, és menedzsment szakirodalomban szereplő összefüggéseket a gyakorlatban a pszichológiai tényezők jelentősen módosíthatják.

A tudományos kutatások számára a bemutatott eredmények mellett a vizsgálatban alkalmazott kettős megközelítés, és több-szempontú elemzés hasznos adalékul szolgálhat, az eltérő szemléletek integrálásával, a különböző értékelési módszerek együttes alkalmazásával újabb kérdések fogalmazódhatnak meg, ezáltal közelebb juthatunk a valós folyamatok megismeréséhez és jobb megértéséhez.

Kitekintés

Kutatásomban nem vizsgáltam a vezetők szervezeti sikerességre vonatkozó reprezentációit, és az abban lévő különbségek esetleges hatásait a stratégiavállalásra, kockázatvállalásra. A további kutatások izgalmas területe lehet, hogy a szervezeti sikerről, sikerességről hogyan gondolkodnak a vezetők, és a sikerreprezentációik tartalma hogyan függ össze stratégiai választásaikkal, sikerességükkel. Emellett nem egyértelműen tisztázott az a kérdés sem, hogy a szervezeti sikeresség és a szervezeti teljesítmény egymásnak mennyiben megfeleltethető fogalmak, a szervezeti sikerideológiákban a teljesítmény mellett milyen egyéb tartalmak figyelhetők meg, hogyan alakulnak ki a szervezeti sikerideológiák, és azok hogyan függnék össze a szervezeti kultúrával, az abban megjelenő értékekkel. Nyitott kérdés maradt az is, hogy saját helyzetük értékelése során a vezetők milyen referencia ponthoz viszonyítják magukat, a szervezetüket, létezik-e egy fix igazodási pont, vagy az a célok és értékelt területek függvényében változik, és a referenciapontok változékonysága milyen kapcsolatba hozható a helyzetértékelés pontosságával és a stratégiaválasztással.

Vizsgálatom felhívta a figyelmet a pszichológiai szempontok fontosságára és bemutatta, hogy a sikeres vállalkozáshoz szükséges kockázatvállalás objektív tényezői, körülményei mellett a szubjektív szempontok, az észlelés, és a társas kapcsolatok szerepe legalább annyira meghatározó jelentőségű.

Vizsgálatommal a gyakorlati szakemberek és vezetők számára olyan szempontokat kívántam bemutatni, amelyek elősegíthetik, hogy a szervezetek a sikeresség, a megújulás érdekében bátrabban vállaljanak kockázatokat, és ne csupán gazdasági mutatóikra figyeljenek, hanem törekedjenek helyzetük megismerésének, értékítéleteik pontosságának javítására, az emberi kapcsolatok, a bizalom, a kommunikáció és a motiváció fejlesztésére.

Irodalomjegyzék

- Ajzen I (1991) The theory of planned behavior , Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 50, Issue 2, December 1991, Pages 179-211
- Adizes I: (1992) Vállalatok életciklusai Budapest, HVG Rt, 1992
- Andersen T J és Bettis R A (2015): Exploring longitudinal risk-return relationships, Strategic Management Journal 2015. Vol. 36 p 1135-1143
- Antoncic, Hisrich (2000) An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship-Related Contingencies on Organizational Wealth Creation, 2000
- Antoncic, Hisrich (2001) Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation Journal of Business Venturing, 16, 2001. 495-527
- Antoncic B, Scarlat C (2005). Corporate entrepreneurship and organizational performance: A comparison between Slovenia and Romania. 6th Int. Conf. of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia, pp. 71-89
- Bakacsi Gy. (1996) Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, KJK
- Becerra M, Markarian G (2013), The Bowman Paradox and Industry Competition: Dynamics of the Risk - Performance Relationship, Paper submitted for presentation at XXXVIII Jornadas de Economia Industrial, May 23, 2013
- Beck, Ulrich (2003) A kockázat-társadalom Út egy másik modernitásba Századvég Kiadó, 2003
- Biró B – Serfőző M (2003): Szervezetek és kultúra. In: Hunyady György, Székely Mózes (szerk.): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, 481–541
- Block, Z. & MacMillan, I.C (1993). Corporate venturing. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bohnet, I., Zeckhauser, R. (2004) Social Comparisons in Ultimatum Bargaining, Scandinavian Journal of Economics, Blackwell Publishing, vol. 106(3), 495-510
- Bonß W (1998). Bizonytalanság, kockázat és veszély, Replika 1998, 31-32 szám
- Bowman E (1980): Risk/Return Paradox for Strategic Management Cambridge, Mass (Massachusetts Institute of Technology), 1980
- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. Academy of Management Journal, 34. 37-59.
- Brown, R., Sarma, N. P. (2007) CEO Dominance and Corporate Acquisitions Journal of Economics and Business , 59, 5, 358-379
- Burke S, Sims, Lazzara ,Salas (2007) Trust in leadership: A multi-level review and integration, The Leadership Quarterly 18 (2007) 606–632

- Chapman, R.J. (2006): Simple tools and techniques for enterprise riskmanagement. Chichester, Nagy-Britannia: Wiley. 494 p.
- Covin & Slevin (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In: R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, & K.H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research—1986*. Wellesley, MA: Babson.
- Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage. A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52. 1-20.
- Deal, T. E. – Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Denreiff J (2008): Organizational risk taking: adaptation versus variable risk preferences, *Industrial and Corporate Change*, 2008 Vol. 17. No 3 p. 427-466
- Dess CG, & Robinson RB Jr. (1984) Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and cobóglomerate business unit. *Strategy Manegement Journal*, 5 265-273
- Douglas, M., & Wildavsky, A. B. (1982). *Risk and Culture: An essay on the selection of technical and environmental dangers*. Berkeley: University of California Press
- Douglas M (1998): A kockázat és a hibáztatás Replika, 1998, 31-32. szám
- Dutton J.E., Jackson S.E. (1983). Categorizing strategic issues: links to organizational action *Academy of management review*, 12(1), 76-90
- Englander T, Faragó K, Slovic P, Fischhoff B (1987) Kockázateszlelés az Egyesült Államokban és Magyarországon. *Pszichológia*, 7. sz. 469–482. o.
- Faragó, K., Vári, A.: (2002) A kockázat in Paprika, Z. (szerk.) *Döntéelmélet* Budapest Alinea Kiadó
- Faragó Klára, (2008a) „Bandázs nélkül, sisak nélkül”: Az erőforrás hatása a kockázatvállalásra *Magyar Pszichológiai Szemle* 4. szám 651-674.
- Faragó, K. (2008b). Siker, kockázatvállalás és versengés a szervezetekben. *Alkalmazott Pszichológia*, X. 1-2 sz. pp 7-30
- Faragó K., Radnóti I. (2010) Személyiségvonások befolyása a vállalkozói kockázatvállalásra *Pszichológia* 30. évf. 2. sz. 111-141
- Farkas Sz. – Szabó J. (2005): *A vállalati kockázatkezelés kézikönyve*. Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó
- Fenton-O’Creevy, M. – Soane, E. (2001): The subjective perception of risk. 25-31. p. In: Pickford, J. (Szerk.): *Mastering risk volume 1: Concepts*. London, Nagy-Britannia: Pearson Education. 336 p.

Fiegenbaum A, H Thomas (1985): Dynamic and Risk measurement perspectives on Bowman's Risk-Return Paradox for Strategic Management: An empirical Study BEBR Faculty Working Paper No 1163, 1985

Fiegenbaum A (1990): Prospect Theory and the Risk-return association An empirical Examination in 85 industries, *Journal of Economic Behavior and Organization* 14. 1990, 187-201

Fischhoff, B. – Slovic, P. – Lichtenstein, S. – Read, S. – Combs, B. (2000). How safe is safe enough? – A psychometric study of attitudes toward technological risks and benefits. 80-103. p. In: Slovic, P. (Szerk.): The perception of risk. London , Nagy-Britannia: Earthscan Publications. 518 p.

Fishbach, A., Zhang, Y., (2009). The Dynamics of Self-Regulation: When Goals Commit versus Liberate in M. Wanke *Social psychology of consumer behavior* Taylor & Francis Group, LLC pp. 365-387

Frese, M., Brantjes, A. and Hoorn, R. (2002) 'Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment', *Journal of Developmental Entrepreneurship* 7(3): 259–82.

F.Fukuyama (2007): *Bizalom, Európa Kiadó*, 2007

Fülöp M. (2009): A kultúraközi és a kulturális összehasonlító pszichológia Magyarországon, *Magyar Pszichológiai Szemle*, 64.1, 3-83.

Gephart, Van Maanen, Oberlechner (2009): *Organizations and Riks in Late Modernity*, *Organization Studies* 2009

Gergen, K. J., & Thatchenkery, T. J. (2004.), *Organizational science in a postmodern context*, in Robert C.H. Chia, *In the Realm of Organisation: Essays for Robert Cooper*, London: Routledge

Gilovich T.(1991) *How do we know what isn't so* The Free Press NY, 1991

Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors introduction. *corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 5–15.

Gooby P T and J O. Zinn (2006) : *Current Directions in Risk Research: New Developments in Psychology and Sociology* *Risk Analysis*, Vol. 26, No. 2, 2006

Hajduska M (2008): *Krizislélektan*, ELTE Budapest, 2008

Hamann P. M, F Schiemann, L Bellora and T W. Guenther (2013): *Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study*, *Organizational Research Methods* 2013 16: 67

Hardy, M. (2003): *Investment guarantees – Modeling and risk management for equity-linked life insurance*. Hoboken, USA: Wiley

Harvey J (1974): *The Abilene paradox: the management of agreement* *Organizational Dynamics*

Heath, C. & Tversky, A. (1991). Preference and belief: ambiguity and choice under uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 4:5–28.

- Higgins, T.E. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300.
- Hofstede (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- Hodgson, G. M. (2013). Understanding Organizational Evolution: Toward a Research Agenda using Generalized Darwinism. *Organization Studies* (01708406), 34(7), 973-992.
- Holmes R. M. Jr, P. Bromiley, C. E, Devers, T. R. Holcomb, J. B. McGuire (2011): Management Theory Application of Prospect Theory: Accomplishments, Challenges and Opportunity *Journal of Management* Vol. 37, No 4. 2011, 1069-1107
- Hornsby, Kuratko, Zahra (2002): Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale *Journal of Business Venturing* 17. 2002. 253-273
- Hronszky I (2002): *Kockázat és innováció A technika fejlődése társadalmi kontextusban – Kézirat*, Budapest 2002
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004) 'Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance', *Industrial Marketing Management* 33(5): 429–38.
- Isen, A. (1997). Positive affect and decision making. In: W.M. Goldstein & R.M. Hogarth, *Research on Judgment and Decision Making*, Cambridge University Press, Cambridge, 507–537.
- Janis, I.L. & Mann, L. (1972). *Victims of group think*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janky B, Lengyel Gy (2004) Vállalati magatartás és túlélési esélyek a poszt szocialista átmenet gazdaságban *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 2004. július–augusztus, 699–716.
- Juhász J, Szőke I, O Nagy G., Kovalovszky M (1978): *Magyar értelmező kéziszótár*, Akadémiai kiadó, 1978
- Kádi A. Faragó K. (2011) Perception and Reality: Organisational risk taking, choice of strategy, and success under ordinary conditions and in times of crisis in R. J. Fairchild (ed) *Entrepreneurship: Motivation, Performance and Risk* pp. 27-54
- Kádi A (2013): Szervezeti innovativitás és kockázatvállalás, mint a szervezetek sikerességének motorja Szervezetpszichológiai nézőpontok és eredmények In: Faragó Klára (szerk.) *Szervezet és pszichológia – új irányzatok az ezredfordulón II. kötet*.
- Knight, F. (1921): *Risk, uncertainty, and profit*. Boston, USA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company. <http://www.econlib.org/LIBRARY/Knight/knRUP.html>
- Lee, C., Lee, K. and Pennings, J. M. (2001) 'Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-based Ventures', *Strategic Management Journal* 22(6–7): 615–40.
- Lee, D. Y. and Tsang, E. W. K. (2001) 'The Effects of Entrepreneurial Personality, Background, and Network Activities on Venture Growth', *Journal of Management Studies* 38(4): 583–602.
- Lee, Peterson: *Culture, Entrepreneurial orientation and global competitiveness*

- Lerner JS1, Keltner D.(2001) Fear, anger, and risk Journal Personality Social Psychology, . 2001 Jul;81(1):146-59.
- LI Xiaodong; YANG Fan*; ZHANG Ruiwen (2014) Determinants of Corporate Risk Taking and Risk-Return Relationship Canadian Social Science Vol. 10, No. 2, 2014, pp. 24-32
- Lopes, L.L. (1993) Reasons and resources: the human side of risk taking in N.J. Bell, R. Bell (eds.) Adolescent Risk Taking, Sage Newbury Park, CA 29-57.
- Loomes, G., (2005). Modelling the Stochastic Component of Behaviour in Experiments: Some Issues for the Interpretation of Data, Experimental Economics, 8, 301-23.)
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21: 135–172
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. Journal of Business Venturing, 16, 429–451.
- Malmendier, U., and Tate, G. (2002) "CEO overconfidence and corporate investment" http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=35487
- Malmendier, U., Tate, G., , Jun, A, Jun, Y. (2005.) Corporate Financial Policies with Overconfident Managers (November 5, 2005). 8th Annual Texas Finance Festival. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=895843>
- Maurer F, (2004) ORDINAL STRATEGIC RISK AND RETURN: A FRESH LOOK AT BOWMAN'S PARADOX , 64th Academy of Management Meeting. New Orleans, Louisiana, USA, August 6-11, 2004
- March J.G. & Saphira Z. (1992). Variable risk preference and the focus of attention. Psychological Review, Vol 99. 1. 172–183.
- Mead, H.D: (1934) Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist (Edited by Charles W. Morris). Chicago: University of Chicago (1934).
- Miller K. D., P. Bromiley (1990): Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures , Academy of Management Journal 1990, vol. 33 no 4 756-779
- Miller, K. D. ,W Chen (2004): Variable organizational risk preferences: Test of the March-Shapira model, Academy of Management Journal, 2004, 47. 106-115
- Miller K. (1996) D. CORPORATE RISK-RETURN RELATIONS: RETURN VARIABILITY VERSUS DOWNSIDE RISK Academy of Management Journal, 1996, Vol.39, 91-122)
- Morris, M.H. & Sexton D.L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. Journal of Business Research, 36. 5–13.
- A Mukherji, A B. Desai, O P Wright (2008) A Contingent Relationship Between Risk and Return: Toward A Behavioral Model of Decision Making Institute of Behavioral and Applied Management, 2008

Mullins (1996). Early growth decisions: the influence of competency and prior performance under changing market conditions. *Journal of Business Venturing*, 11. 89–105.

Nagy J, Schubert A (2007) A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, Magyarország.

Navare J, Zhongqi Jin (2015): The relationship between environmental turbulence, risk taking behavior and innovation types: A Historical Study of two service providers, 2015

Nickel M N, Rodriguez M C: (2002) A review of research on the negative accounting relationship between risk and return: Bowman's paradox *OMEGA*, 2002, vol. 30, n° 1, p. 1-18.

Olson, B D.; Suls, J (2000) Self-, other-, and ideal-judgments of risk and caution as a function of the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, Vol 28(3), Mar 2000, 425-436

Osborn R.N., Jackson, D.H. (1988). Leaders, riverboat gamblers or purposeful unintended consequences is the management of complex dangerous technologies. *Academy of Management Journal*, 31. 924-947

Ouchi, W.G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, 22. 95–113.

Pakucs, Papanek: Innováció menedzsment kézikönyv, 2006

Palmer T. B. and Wiseman R. M (1999): Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk *Strategic Management Journal*, 1999, 201037-1062

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79–91.

Poon J.M.L et als. (2006): Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance *International Small Business Journal* February 2006 vol. 24 no. 1 61-82

Puhakka V: Effects of Opportunity Discovery Strategies of Entrepreneurs on Performance of New Ventures, *Journal of Entrepreneurship* 2007; 16; 19

Rawsthorne, L.J., Elliot, A.J. (1999) Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Meta-Analytic Review. *Personality and Social Psychology Review* 1999, Vol. 3, No. 4, 326-344

Regős G (2014) .: A kockázatok mérése és értékelése, 2014,
<https://www.researchgate.net/publication/260592621>

Renn, Ortwin 1992: Concepts of Risk: A Classification. In: S. Krinsky – D. Golding (szerk): *Social Theories of Risk*. Westport, 53-79.o.

Rottenstreich, Y., & Tversky, A. (1997). Unpacking, repacking, and anchoring: Advances in support theory. *Psychological Review*, 104, 406-

Saly, A.W (2001). "Corporate entrepreneurship—Antecedents and consequences of entrepreneurship in large established firms." Dissertation, Rotterdam, Netherlands, Tingbergen Institute.

Sass J (2005): Bizalom a szervezetekben. In: Faragó Klára – Kovács Zoltán (szerk): Szervezeti látletelek. A szervezetszichológia hazai kutatási irányai. Akadémiai Kiadó, Budapest. 7-27 o.

Schumpeter, J.A. (1934). The theory of Economic Development. Harvard University Press: Cambridge, MA.

S Shamsuddin , J Othman , M A Shahadan , Z Zakaria (2012) THE DIMENSIONS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND THE PERFORMANCE OF ESTABLISHED ORGANIZATION ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives Vol. 1, Issue 2, p. 111-131, Nov. 2012

Shapira Z. (1995). Risk Taking: a managerial perspective. Russel Sage Foundation, New York.

Shepperd, J. A. Koch, E. (2004). Is self-complexity linked to better coping? A review of the literature. Journal of Personality, 72, 727-760.

Shinkle G. A (2012).: Organizational Aspirations, Reference Points and Goals: Building on the Past and Aiming for the Future Journal of Management Vol 38. No 1. 2012 p 415-455

Simon H.A (1982): Korlátozott racionalitás, Válogatott tanulmányok Budapest KJK, 1982

Singh J. V.(1996) : Performance, slack and risk taking in organizational decision making , Academy of Management Journal, 1996. 29, 562-585

Sitkin, S. B., Pablo, A. L. (1992) Reconceptualizing the determinants of risk behavior. Academy of Management review 1. 9-38.

Slovic, P (1987): Kockázatszlelés. In Pszichológia, 7(4): 455-468.

Slovic, P (1992): Perception of Risk. Reflections on the Psychometric Paradigm. In Social Theories of Risk. S. Krimsky és D. Golding szerk., 117-152. London: Praeger.

Slovic, P. (2000): Perception of risk. 221-231. p. In: Slovic, P. (Szerk.): The perception of risk. London, Nagy-Britannia: Earthscan Publications. 518 p.

Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2004). Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality. Risk Analysis, 24(2), 311–322.

Smart, D.T. & Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. Journal of Applied Business Research, 10(3), 28-39.

Soane, E.; Chmiel, Nicholas.(2005) Are Risk Preferences Consistent? The Influence of Decision, Domain and Personality.. Personality and Individual Differences, Vol. 38(8), No. 8, 06.2005, p. 1781-1791.

Statisztikai Tükör –Innováció KSH, 2012/59.

- Starr, Chauncey (1969): Social Benefit versus Technological Risk. What is Our Society Willing to Pay for Safety? In *Science*, 165: 1232-1238.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E. & Dutton, J.E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–524.
- Stevenson, H., Roberts, M.J. & Grousbeck, H.I. (1994). *New business ventures and the Entrepreneur* 4th Ed. Burr Ridge IL. Irwin.
- Stewart, W.H., Watson, W.E., Carland, J.C. & Carland, J.W. (1998). A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14, 189–214.
- Stoner, J.A.F. (1968). Risky and cautious shift in group decisions: the influence of widely held values. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 442–459.
- Szabó É (2012) Sikerfelfogás és sikerideológia a társadalmi kontraszelekció élményébe ágyazva. In Fülöp M. és Szabó É. (szerk.) *A pszichológia mint társadalomtudomány*. ELTE Eötvös kiadó, Budapest, 153-173
- Szerb L - Márkus G - Petheő A (2011) Kifelé a gödörből? Magyarország A Nemzeti Vállalkozói Rendszer összetevőinek értékelése a Globális Vállalkozói Monitor adatai alapján, Globális Vállalkozói Monitor Magyarország jelentések GEM 2011
- Szijártó Zsolt, Kockázat, kultúra, konfliktus, *Replika* 1998, 31-32. szám
- Szokolszky, Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris. Budapest
- Swierczek, F. W. and Thai, T. H. (2003) 'Motivation, Entrepreneurship and the Performance of SMEs in Vietnam', *Journal of Enterprising Culture* 11(1): 47–68.
- Thaler, R.H. & Johnson E.J. (1991). Gambling with the house money and trying to break even: the effects of prior outcomes on risky choice. In: R.H. Thaler (Ed.), *Quasi Rational Economics*, Russell Sage Foundation, New York, 48–77.
- Thornberry (2001): Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19, 2001. 526-533
- Tversky A. & Kahneman D. (1981) The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 1, 453–458.
- Ulbert J, Csanaki A: (2004): Kockázateszlelés és kockázati magatartás *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 2004. március (235–258. o.)
- Váriné Sz I. (1998) Siker-minta, Siker-iedológia és retorika in Váriné: *A siker lélektana*, Budapest, 1998
- Vasvári T (2015): Kockázat, kockázateszlelés, kockázatkezelés – szakirodalmi áttekintés *Pénzügyi Szemle* 2015/1 29
- Vermeulen, P., Curseu, P. (2008) *Entrepreneurial Strategic Decision Making. A cognitive perspective*. Edward Elgar Pub.

- Wiklund, J. (1999) 'The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship', *Entrepreneurship Theory and Practice* 24(1): 37–48.
- J. Wiklund and Dean Shepherd (2003): *Aspiring for and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities* (*Journal of Management Studies* December 2003 p. 1919-1941)
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005) 'Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach', *Journal of Business Venturing* 20(1): 71–91.
- Williams, C.A., Jr. - Smith, M. L. - Young, P. C. (1995): *Risk management and insurance*. McGraw-Hill.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Wiseman, R M. A H. Catanach Jr (1997) A longitudinal disaggregation of operational risk under changing regulations: Evidence from the savings and loan industry *Academy of Management Journal*, 1997. 40. No 4. p- 795-830
- Yusuf,A. (2002) 'Environmental Uncertainty, the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance', *International Journal of Commerce & Management* 12(3–4): 83–103.
- Zahra, S.A. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study." *Journal of Business Venturing*, 6, 259–285.
- Zahra, S.A. (1993). "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach." *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.
- Zahra, S.A. & Covin J.G. (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis." *Journal of Business Venturing*, 10 (1): 43–58.

Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt témavezetőmnek, Prof. Dr. Faragó Klárának mondok köszönetet, aki nem csupán felkeltette a téma iránti érdeklődésemet, hanem sokszínű látásmódjával, tudományos igényességével megalapozta szemléletemet, segítette fejlődésemet, és töretlen bizalommal, kitartással támogatott azon a sok nehézséggel és kitérővel teli úton, amin néha elakadva, meg-meg torpanva, hol gyorsabban, hol lassabban haladva, eljutottam a disszertációm megírásáig.

Köszönöm Dr. Szabó Évának, hogy elindított a tudományos pályán, az ő bátorítása, támogatása, barátsága nélkül sok értékes tudással, tapasztalattal lennék ma szegényebb.

Köszönöm az ELTE PPK doktori program vezetőjének, Dr. Hunyady György professzor úrnak, és minden oktatójának a bizalmát, támogatását, köszönöm, hogy befogadtak a különleges szakmai tudású és szemléletű, minden tekintetben inspiráló szakmai közösségükbe.

Köszönöm az ELTE PPK Gazdaság és Környezetpszichológia Tanszék vezető, Dr. Düll Andrea, valamint opponenseim, Dr. Nguyen Luu Lan Anh, és Molnárné, Dr. Kovács Judit értékes szakmai és emberi a támogatását, amellyel nagyban segítették a végleges anyag elkészülését.

Köszönettel tartozom mindenkinek, és különösen a hallgatóimnak, akik a kutatássorozat előkészítésében és megszervezésében résztvettek, segítettek a kérdőívek felvételében.

Köszönöm üzleti partnereim, kollégáim támogatását, ami lehetővé tette, hogy a napi taposómalomból kilépve, időt és energiát fordíthassak a doktori értekezésem elkészítésére.

Végtelen hálával és köszönettel tartozom lányomnak, Zinának, aki úgy cseperedett fel mellettem, hogy a sok munkával, tanulással, kutatással töltött idő miatt talán a szokásosnál kevesebb idő jutott egymásra. Nekem azonban ez a szeretetben eltöltött, minőségi idő mindennél többet jelent, és hiszem, hogy számára is olyan tapasztalattal, tanulságokkal szolgál, ami végigkíséri, támogatja az életét.

Nagyon köszönöm a családomnak és szeretteimnek, hogy ezen a hosszú úton mindvégig támogattak, elfogadtak, a doktori értekezés megírásának intenzív szakaszában mellettem álltak, a dolgozat kivitelezésében segítettek, megértéssel és türelemmel viselték a munkával eltelt napokat, estéket és hétvégéket.

Édesapám nem élhette meg velünk ezt a hosszú folyamatot, nem ismerheti meg munkám eredményét, doktori értekezésemet az ő emlékének ajánlom.

Mellékletek

1. sz melléklet

A Bowmann paradoxon vizsgálatához kapcsolódó kutatási eredmények összefoglalása

Kutatók	Mutatók			Minta			Eredmények
	Hozam	Kockázat	Cél	Cégek	Iparágak	Időszak	
Bowman (31)	ROE	Tartalom elemzés	Alsó kvartilis a gyengén és felső kvartilis a jól teljesítőknek	155	3	1979	Cégek esetében negatív, de iparágak vonatkozásában nem szignifikáns
Bowman (32)	ROE	Tartalom elemzés	Alsó kvartilis a gyengén és felső kvartilis a jól teljesítőknek	26	1	1972-1981	Nincs kockázati hatás a jövőbeni teljesítmény-re. A jövőbeni kockázat negatívan befolyásolja a teljesítményt. A kilátás elmélet szignifikáns támogatása.
Fiegenbaum és Thomas (34)	ROE	ROE szórás	Iparági ROE medián	2322	47	1960-1979	A terven felül teljesítő cégeknél pozitív; a terv alatt teljesítőknél negatív. A kilátás elmélet szignifikáns támogatása.
Chang és Thomas (20)	ROA (ROA) ²	ROA szórás	Nincs említve	64	Nincs említve	1977-1981	Görbe vonalú kockázat-hozam kapcsolat figyelhető meg. A kilátás elmélet szignifikáns támogatása.
Miller és Bromiley (26)	ROE, ROA	A jövedelem változékonysága, piaci kockázat és stratégiai kockázat	Iparági átlagos ROE és ROA	746, 526	Nincs említve	1978-1982 1983-1987	A kilátás elmélet hipotézis nem támogatott.
Fiegenbaum (35)	ROA	ROA variancia	Iparági átlagos ROA	3 300	85	1977-1984	A terven felül teljesítő cégeknél pozitív; a terv alatt teljesítőknél negatív. A kilátás elmélet szignifikáns támogatása.
Jegers (36)	ROE ROA cash flow / tőke cash flow plusz eszközfinanszírozás kamata	A megtérülési mutatók eltéréseinek együtthatója és szórása	Iparági átlag	3 250	110	1977-1982	A terven felül teljesítő cégeknél pozitív; a terv alatt teljesítőknél negatív. A kilátás elmélet szignifikáns támogatása.
Sinha (37)	ROA	ROA szórása	Az iparági átlagos megtérülés	341	14	1977-1985	Negatív és szignifikáns a medián alatt; gyenge és pozitív a medián felett.
Gooding et al. (38)	ROE	ROE szórása	A minimális kockázat esetén elérhető	1405 és 5107 között	29 és 45 között	1970-1974 1975-1979 1980-1984 1985-1989	Jeletős támogatás pozitív kvadráns kapcsolat-ban. Elutasítja a rögzített referenciapontot
Lee (39)	ROE és piaci részesedés	Tartalom elemzés	Előző évi teljesítmény	6	1	Cégenként változó	A teljesítmény változása negatívan hat a kockázatra
Lehner (40)	ROE	A ROE _t és a ROE _{t-1} közötti abszolút különbség	A kockázat minimális szointjével meghatározva	876	14	1972-1991	Tapasztalat szerint a referencia szinthez viszonyított pozíció jobban magyarázza a kockázat-hozam kapcsolatot, mint a környezeti feltételek változása

A kockázat-hozam kapcsolatának feltárására irányuló Kilátás elmélet szemléletű vizsgálatok

(Forrás: Nickel, Rodriguez, 2002)

Kutatók	Mutatók				Minta			Eredmények
	Hozam	Kockázat	Elvárások és aspirációk	Tartalékok	Cégek	Iparágak	Időszak	Kapcsolat
Singh (41)	ROE, ROA szubjektív index	Szubjektív index		Tartalékok: SG&A ¹ és működő tőke az értékesítés arányában; cash a rövid lejáratú kötelezettségek arányában	64	Nincs említve	1973 -1975	Közvetlen negatív a kockázat és hozam között; a viselkedés elmélet szignifikáns támogatása
Bromiley (42)	ROE, ROA, bevétel arányos megtérülés	A várható hozamok szórása	A várakozások szerinti átlagos nyereséglőrejelzés; a múltbeli teljesítményre és az iparági átlagosra alapozott aspirációk	Forgótőke arány, SG&A ¹ költségek az értékesítés arányában, idegen és saját forrás aránya, kamatfedezeti mutató	288	Nincs említve	1976-1987	Negatív a kockázat és hozam között; a viselkedés elmélet szignifikáns támogatása
Miller és Leiblein (45)	ROE, ROA	Szórás és az FO SM módszer hibája	A korábbi eredményekre, az iparági átlagos teljesítményre és a veszteségtől való tartásra alapozott aspirációk	Vevőállomány illetve készletek az értékesítés arányában; értékesítési, SG&A ¹ költségek az értékesítés arányában	Nincs említve	Nincs említve	1971-1991	Több statisztikai szignifikancia egyes részletek vonatkozásában. A kockázat pozitív hatása a hozamra és negatív a hozamnak a kockázatra; a viselkedés elmélet szignifikáns támogatása
Wiseman és Bromiley (46)	ROE, ROA, bevétel arányos megtérülés	A várható hozamok szórása	A gyengén teljesítő iparági átlagos teljesítményre, a jól teljesítő előző időszak teljesítményére alapozott aspirációk	Forgótőke arány, SG&A ¹ költségek az értékesítés arányában, idegen és saját forrás aránya, kamatfedezeti mutató	323	Élelmiszeripar és gyártás	1975-1988	A szervezeti hanyatlás növeli a kockázatvállalást; a kockázatvállalás csökkenti a későbbi teljesítményt
Wiseman és Catanach (47)	Működési cash flow aránya az összes eszköz-höz	Realizált hitelezési-, kamat- és likviditási kockázat	Nincs említve	SG&A ¹ költségek az eszközök arányában	3544-2586	1	1979-1988	Még akkor is támogatja a viselkedési hipotézist amikor az ügynök-alapú hatások ellenőrzöttek
Greve (43)	Résztvény hozamok	Szervezeti változások	Az előző időszak teljesítményére és az iparági átlagra alapozott aspirációk		160	1	1984-1992	A kimagasló teljesítmény csökkenti a változtatás valószínűségét; a viselkedés elmélet szignifikáns támogatása
Palmer és Wiseman (48)	ROA és ROE	ROA és PER szórása, K+F ráfordítás, diverzifikációs mutatók	A gyengén teljesítő iparági átlagos hozamra, a jól teljesítő előző időszak hozamára alapozott aspirációk	Gyorsráta, adminisztratív és működési költségek az értékesítés arányában, idegen és saját forrás aránya	235	64	1984-1991	Támogatja a kockázat viselkedési magyarázatát
Deephouse és Wiseman (27)	ROA	A várható hozamok szórása	Az elvárások alapján az átlagos részvényenkénti hozam előrejelzés; az előző év iparági átlagos hozama, vagy a társaság előző évi növekedési faktorával korrigált tényleges hozama közül a nagyobbikra alapozott aspirációk	Forgótőke arány; SG&A ¹ költségek az értékesítés arányában, idegen és saját forrás aránya	367 és 695		1973-1977 1978-1982 1983-1987	A viselkedés elmélet szignifikáns támogatása. Az ügynök elmélet gyenge támogatása. A gazdasági környezet erős hatása a kockázathozam kapcsolatra

¹SG&A = Sales, General and Administrative Expenses (értékesítési általános és adminisztratív költségek)

A kockázat-hozam kapcsolatának feltárására irányuló viselkedés elméleti szemléletű vizsgálatok

(Forrás: Nickel, Rodriguez, 2002)

Kutatók	Elmélet	Mutatók		Minta			Eredmények
		Hozam	Kockázat	Cégek	Iparágak	Időszak	
Bettis és Hall (23)	Diverzifikáció	ROA	ROA szórása	80	Nincs említés	1973-1977	Pozitív kapcsolat a nem rokon diverzifikációs stratégiájú cégek kapcsán; negatív kapcsolat hasonló diverzifikáció esetén
Bettis és Mahajan (24)	Diverzifikáció	ROA	ROA szórása	80	Nincs említve	1973-1977	Kapcsolódóan diverzifikálódott cégek negatívan korreláló; nem kapcsolódóak pozitívan pozitívan korreláló klaszterben
Amit és Livant (51)	Diverzifikáció	Az eszközök működéséből származó források	A hozam szórása	400	Nincs említve	1977-1984	A legtöbb társaság pozitív kapcsolatot mutat. Nem igazolja a paradoxont.
Chang és Thomas (20)	Diverzifikáció	ROA és ROA ²	ROA szórása	64	Nincs említve	1977-1981	Nincs hatás a stratégiai kockázat diverzifikációra
Cool et al (25)	Piaci pozíció	ROA, bevétel arányos hozam, átlagos eszköz-megtérülés	A megtérülési mutatók szórása	21	1	1975-1979	Pozitív a kockázat és a hozam, negatív a piaci részesedés és kockázat vonatkozásában
Miller és Bromiley (26)	Kiigazítási költségek és alapértelmezett kockázat	ROE és ROA	Faktoranalízisből származtatott mutatók; a bevétel változékonysága, piaci és stratégiai kockázat	526, 746	Nincs említve	1978-1982 1983-1987	Támogatás a kockázat későbbi hozamra gyakorolt negatív hatása vonatkozásában
Kim et al (52)	Diverzifikáció	Iparági ROA	A ROA parági szórása	125	Nincs említve	1982-1986	A globális piaci diverzifikáció növeli a hozamokat és csökkenti a kockázatot; kockázat-hozam trade-off figyelhető meg a termék diverzifikáció kapcsán

A kockázat-hozam kapcsolatának feltárására irányuló a stratégiai pozícióra fókuszáló vizsgálatok

(Forrás: Nickel, Rodriguez, 2002)

Kutatók	Kritikák	Mutatók		Minta			Eredmények
		Hozam	Kockázat	Cégek	Iparágak	Időszak	
Marsh és Swanson (54)	Statisztikai mutatók	Módosított ROE	A módosított ROE szórása	175	10	1958-1981	Mindkettő kapcsolódik, de egyik sem szignifikáns
Fiegenbaum és Thomas (55)	Időbeli stabilitás	ROE	ROE szórása	345 és 700 között	7	1960-1979	Negatív az 1970-es és pozitív az 1960-as években
Fiegenbaum és Thomas (13)	Időbeli stabilitás, piaci kockázat	ROE	ROE szórása és CAPM béta	1283 és 2394 között	35-76	1960-1979	Negatív az 1970-es és pozitív az 1960-as években, nem szignifikáns a piaci mutatókkal
Anker és Jacobson (56)	Statisztikai mutatók	ROI	Szisztematikus és nem szisztematikus kockázat	1376 társaság	Nincs említve	Nincs említve	Pozitív koreláció a kockázat és a ROI között is
Fiegenbaum és Thomas (57)	Időbeli stabilitás, statisztikai mutatók	ROE, eszközarányos eladósodottság, forgótőke arány, eszközarányos értékesítés	Hozam szórása	Nincs említve	9	1972-1980	Negatív a részvény-, és kötvénytulajdonosok-nál; általánosan igazolja a paradoxont
Oviatt és Bauerschmidt (58)	Statisztikai mutatók	ROE logaritmus	A megtérülési mutatók trendvonalától való eltérése	141	8	1970-1979	Negatív OLS esetén; pozitív SLS esetén
Wiesman és Bromley (59)	Statisztikai mutatók	ROE és ROA	ROE és ROA szórások és a trendvonalától eltérő kvadrátikus hibák összege	2179	57	1968-1987	Nincs különbség egyik kockázat mutató esetében sem
Collins és Ruetti (60)	Statisztikai mutatók	ROA	Sorendi kockázati mutatók	27	1	1968-1985	Negatív
Baucus et al (61)	Statisztikai mutatók, időbeli stabilitás	Az időszak végén (EOP) és elején (BOP) mért ROA	A hozam mutatók szórása	1005	35	1969-1988	EOP mutatók általában negatívak; BOP mutatók általában pozitívak; nincs stabil kapcsolat
Walls és Dyer (62)	Statisztikai mutatók	ROA	Kockázati tolerancia aránya	55	1	1983-1990	Lényeges különbségek az előzetes és az utólagos kockázati mutatók között

A Bowman paradoxon empirikus kritikái (Forrás: Nickel, Rodriguez, 2002)

2. sz Melléklet: A kutatásban alkalmazott kérdőívek



EÖTVÖS LORÁND
TUDOMÁNYEGYETEM

PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR

1075 BUDAPEST,
KAZINCZY U. 23-27.
TEL.: 1/4614500

GAZDASÁGI ÉS DÖNTÉSPSZICHOLÓGIAI INTÉZETI KÖZPONT

--	--	--

KÉRDŐÍV

A magyar társadalom és gazdaság számára létfontosságú a nemzetközi versenyben való helytállás, a versenyképesség biztosítása. Számtalan kutatás bizonyította, hogy a hatékonyan működő szervezeteknél a kockázatvállalás, az innováció, az új lehetőségek megragadására való képesség valamint a szervezet rugalmas döntéshozatali mechanizmusai szorosan együtt járnak a teljesítőképességgel és a sikerességgel.

Ennek igazolása és a gyakorlatban is hasznosítható következtetések levonása, illetve a sikerességet növelő javaslatok kidolgozása érdekében a Nemzeti Kutatási és Fejlesztési Pályázat (NKFP) kereteiben végzett kutatásunk folytatásaként az ELTE PPK Pszichológiai Intézete Gazdasági és Döntéspszichológiai Központján belül nagy volumenű, több száz hazai szervezetre kiterjedő kutatást végzünk, amelyben a szervezeti kockázatvállalás, valamint a szervezeti sikeresség és versenyképesség kapcsolatát vizsgáljuk.

Tisztelettel kérem, hogy a minél sokrétűbb, és megbízhatóbb eredmények érdekében töltse ki a kérdőívet! A kutatás sikerességének elengedhetetlen feltétele, hogy minden kérdésre válaszoljon, mert a hiányosan kitöltött kérdőíveket nem tudjuk feldolgozni.

A kérdőív kitöltése kb. 50 percet vesz igénybe. A kérdőívek kitöltése név nélkül történik, a benne szereplő adatokat titkosan kezeljük, és kizárólag tudományos kutatás céljára használjuk fel.

Köszönöm, hogy aktív közreműködésével segíti kutatómunkánkat.

Budapest, 2008. szeptember

dr. Faragó Klára
egyetemi tanár

ELTE PPK Pszichológiai Intézet
Gazdasági és Döntéspszichológiai Intézeti Központ

INSTRUKCIÓ: Kérjük, karikázza be a kérdésekre megfelelő válaszokat, illetve a kijelentésekkel való egyetértését! Kivételt képeznek azok a kérdések, ahol majd jelezzük az Ön számára, hogy számmal vagy írásban adja meg a választát.

1. Két projekt közül kell választania:

Kockázatos: Egy új, jelentős befektetéssel járó termék bevezetése. Ha sikeres a termék, 100%-os befektetés arányos eredmény várható egy év alatt.

Biztos: Egy már bevált termékkel kapcsolatos tevékenység folytatása.

Ha a kockázatos projekt hozama 100 %, de ez bizonytalan, a biztos projekté szintén 100 %, akkor minden bizonnyal a biztosat érdemes választani. Ha kisebb, akkor a választás függ a várható hozamok különbségétől. Kérem, jelölje be, hogy a bizonytalan 100 helyett mekkora várt hozam (éves befektetés arányos eredmény) mellett választaná inkább a **biztos** projektet, ha mindkét projekténél ugyanakkora a befektetés és a várható forgalom.

15%	30%	45%	60%	75%
-----	-----	-----	-----	-----

2. Hasonlítsa össze a szerencsejátékot és a kockázatos vezetői döntéseket. Mennyire tudja általában kontrollálni a helyzetet?

Megnevezés	Egyáltalán nem lehet kontrollálni	Nem lehet kontrollálni	Igen is, nem is	Tudom kontrollálni	Teljes mértékben tudom kontrollálni
Szerencsejáték esetén	1	2	3	4	5
Kockázatos vezetői döntés esetén	1	2	3	4	5

3. Mennyire érzi úgy, hogy a képességeit hasznosítani tudja a fenti helyzetekben?

Megnevezés	Csak a szerencsén múlik	Túlnyomórészt a szerencsén múlik	A szerencse, és a képességek is számítanak	Túlnyomórészt a képességeimen múlik	Teljes mértékben a képességeimen múlik
Szerencsejáték esetén	1	2	3	4	5
Kockázatos vezetői döntés esetén	1	2	3	4	5

4. Az alább felsorolt dolgok mennyire jellemzik a kockázatos vezetői döntéseket? Jelölje be X-szel a megfelelő választ!

Megnevezés	Egyáltalán nem jellemzi	Nem jellemzi	Nem tudom	Jellemzi	Teljes mértékben jellemzi
Információhiány	1	2	3	4	5
Intuíción	1	2	3	4	5
Kontrollhiány	1	2	3	4	5
A szervezet túlélése	1	2	3	4	5
Sikertelenség	1	2	3	4	5
Időhiány	1	2	3	4	5
Siker pozitív érzés, nyereség	1	2	3	4	5
Veszély, veszteség, baj	1	2	3	4	5
Felelősség	1	2	3	4	5
Bizonytalanság	1	2	3	4	5
Nyomás alatt születik	1	2	3	4	5
Sok embert érint a következménye	1	2	3	4	5
Jó hírnév forog kockán	1	2	3	4	5
Kihívás van benne	1	2	3	4	5
Nagy a tét	1	2	3	4	5
Visszavonhatatlan	1	2	3	4	5

5. Mi a véleménye a kockázat és a nyereség kapcsolatáról? X-szel jelöljön be egy választ!

Nincs közöttük kapcsolat	
Nem feltétlenül függ a nyereség a kockázattól	
Általában összefügg a kockázat a nyereséggel	
Kockázatvállalás nélkül nincs nyereség	

6. Mi a véleménye a kockázat és a versenyképesség kapcsolatáról? X-szel jelöljön be egy választ!

Nincs közöttük kapcsolat	
Nem feltétlenül függ a versenyképesség a kockázattól	
Általában összefügg a kockázat a versenyképességgel	
Kockázatvállalás nélkül nincs versenyképesség	

7. Pontozza az alábbiakat aszerint, hogy mit tesz a legvalószínűbb módon, ha kockázatot tartalmazó döntési helyzetbe kerül! Karikázza be a megfelelő számot!

Megnevezés	Legkevésbé valószínű	Inkább nem valószínű	Nem tudom	Inkább valószínű	Legvalószínűbb
a. Elkerülöm a kockázatvállalást	1	2	3	4	5
b. Több információt gyűjtök	1	2	3	4	5
c. A problémát több szempontból végiggondolom	1	2	3	4	5
d. Megvizsgálom a kockázat csökkentés lehetőségeit	1	2	3	4	5
e. Alternatívákat keresek	1	2	3	4	5
f. Elhalasztom a döntést	1	2	3	4	5
g. Intuíciómra hallok	1	2	3	4	5
h. Bevonom kollégáimat a döntésbe	1	2	3	4	5
i. A döntést másnak delegálom	1	2	3	4	5
j. Külső szakértőket, tanácsadókat vonok be	1	2	3	4	5
k. Egyéb,	1	2	3	4	5

8. Mi jellemzi általában a kockázatvállaló vezetőt? Amelyik jellemzőhöz közelebbinek érzi a kockázatvállaló vezetőt, az ahhoz közelebbi vonalra tegyen egy X-et. Kérjük, hogy mindegyiket értékelje!

magabiztos	—	—	—	—	—	—	—	nem bízik önmagában
jó helyzetfelismerő	—	—	—	—	—	—	—	rossz helyzetfelismerő
hosszú távon gondolkodik	—	—	—	—	—	—	—	rövid távon gondolkodik
agresszív	—	—	—	—	—	—	—	nem agresszív
kezdeményez	—	—	—	—	—	—	—	kivár, reagál
vakmerő	—	—	—	—	—	—	—	óvatos
felelősségvállaló	—	—	—	—	—	—	—	kerüli a felelősséget
nyugodt	—	—	—	—	—	—	—	feszült
meggondolt	—	—	—	—	—	—	—	meggondolatlan
konzervatív	—	—	—	—	—	—	—	nyitott
gyorsan dönt	—	—	—	—	—	—	—	halogat
aktív	—	—	—	—	—	—	—	passzív
stratégiai szempontok alapján dönt	—	—	—	—	—	—	—	ad hoc módon dönt
jól tűri a frusztrációt	—	—	—	—	—	—	—	rosszul tűri a frusztrációt
tapasztalt	—	—	—	—	—	—	—	tapasztalatlan
biztos a döntéseiben	—	—	—	—	—	—	—	bizonytalan
körültekintő	—	—	—	—	—	—	—	elhamarkodott
kompetens	—	—	—	—	—	—	—	nem kompetens
optimista	—	—	—	—	—	—	—	pesszimista
idealista	—	—	—	—	—	—	—	realista
határozott	—	—	—	—	—	—	—	határozatlan

9. Pontozza az alábbi döntéseket 1-től 5-ig aszerint, hogy azok mekkora a kockázatot jelentenek az Ön szervezetében normál körülmények között és gazdasági válság idején!

1. Legkisebb kockázatot vállalja	2. Inkább kisebb kockázatot vállal	3. Átlagos kockázatot vállal	4. Inkább nagyobb kockázatot vállal	5. Legnagyobb kockázatot vállal
----------------------------------	------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

Döntés típusa	NORMÁL GAZDASÁGI HELYZETBEN					A JELENLEG KIALAKULT VÁLSÁG HELYZETBEN				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Stratégiai döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Operatív döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Piaci, kereskedelmi döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Termékek/szolgáltatások bevezetésével kapcsolatos döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Termékek/szolgáltatások piaci pozicionálásával kapcsolatos döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Termeléssel/szolgáltatással kapcsolatos döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Innovációs döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Humán területeket érintő (HR) döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Beszállítókkal kapcsolatos döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pénzügyi döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Beruházással kapcsolatos döntés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

10. Képzelje el az alábbi hat helyzetet! Mindhárom kérdést tartalmazó oszlopba írja be a válaszainak megfelelő számot a következők szerint!

Minimális kockázatot vállal	1
Átlagosnál kisebb kockázatot vállal	2
Átlagos kockázatot vállal	3
Az átlagosnál nagyobb kockázatot vállal	4
Maximális kockázatot vállal	5

Ha ez lenne a helyzet:	1. Mit tenne?	2. Mit kellene tennie?	3. Más vezetők mit tennének?
A vállalat (részleg) az Ön tevékenységének köszönhetően nagyon sikeres, messze a cél fölött teljesített az elmúlt időben.			
A vállalat (részleg) az Ön tevékenységének köszönhetően sikeres, a cél fölött teljesített az elmúlt időben.			
A vállalat (részleg) az Ön tevékenységének köszönhetően éppen, hogy elérte a kitűzött célt az elmúlt időben.			
Kicsit veszteséges volt vállalat (részleg) az Ön tevékenységének köszönhetően az elmúlt időben.			
Veszteséges volt vállalat (részleg) az Ön tevékenységének köszönhetően az elmúlt időben.			
Nagyon veszteséges volt vállalat (részleg) az Ön tevékenységének köszönhetően az elmúlt időben.			

11. Az Ön vállalatának mekkora kockázatot kell vállalnia a szinten tartás ill. a fejlődés érdekében?

Megnevezés	NORMÁL GAZDASÁGI HELYZETBEN			ÁLTALÁNOS VÁLSÁG HELYZETBEN		
	Kis kockázat vállalás	Közepes kockázat-vállalás	Nagy kockázat vállalás	Kis kockázat vállalás	Közepes kockázat-vállalás	Nagy kockázat vállalás
Szinten tartás érdekében	1	2	3	1	2	3
Fejlődés érdekében	1	2	3	1	2	3

- 12. Mi jellemzi általában a kockázatkerülő vezetőt?** Amelyik jellemzőhöz közelebbinek érzi a kockázatkerülő vezetőt, az ahhoz közelebbi vonalra tegyen egy X-et.
Kérjük, hogy mindegyiket értékelje!

magabiztos	—	—	—	—	—	—	—	nem bízik önmagában
jó helyzetfelismerő	—	—	—	—	—	—	—	rossz helyzetfelismerő
hosszú távon gondolkodik	—	—	—	—	—	—	—	rövid távon gondolkodik
agresszív	—	—	—	—	—	—	—	nem agresszív
kezdeményez	—	—	—	—	—	—	—	kivár, reagál
vakmerő	—	—	—	—	—	—	—	óvatos
felelősségvállaló	—	—	—	—	—	—	—	kerüli a felelősséget
nyugodt	—	—	—	—	—	—	—	feszült
meggondolt	—	—	—	—	—	—	—	meggondolatlan
konzervatív	—	—	—	—	—	—	—	nyitott
gyorsan dönt	—	—	—	—	—	—	—	halogat
aktív	—	—	—	—	—	—	—	passzív
stratégiai szempontok alapján dönt	—	—	—	—	—	—	—	ad hoc módon dönt
jól tűri a frusztrációt	—	—	—	—	—	—	—	rosszul tűri a frusztrációt
tapasztalt	—	—	—	—	—	—	—	tapasztalatlan
biztos a döntéseiben	—	—	—	—	—	—	—	bizonytalan
körütekintő	—	—	—	—	—	—	—	elhamarkodott
kompetens	—	—	—	—	—	—	—	nem kompetens
optimista	—	—	—	—	—	—	—	pesszimista
idealista	—	—	—	—	—	—	—	realista
határozott	—	—	—	—	—	—	—	határozatlan

- 13. Van-e a vállalatnak valamilyen eljárása a kockázatvállalási helyzetek kezelésére vonatkozóan?**

Megnevezés	Van	Nincs
Formalizált eljárás a kockázatvállalási helyzetek kezelésére	1	2
Önálló protokoll, szabályzat a kockázatkezelésre	1	2

14. Jelölje be az alábbi kijelentésekkel való egyetértésének mértékét!

1. Egyáltalán nem értek egyet	2. Részben nem értek egyet	3. Nem tudom eldönteni	4. Részben egyetértek	5. Teljes mértékben egyetértek
-------------------------------	----------------------------	------------------------	-----------------------	--------------------------------

Megnevezés	NORMÁL GAZDASÁGI HELYZETBEN					A JELENLEG KIALAKULT VÁLSÁG HELYZETBEN				
Vállalatom a vetélytársakkal való versenyben inkább kezdeményezőként lép fel, és nem várja meg, amíg reagálnia kell azok lépéseire.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A vállalat bevételeinek jelentős része olyan termékekből származik, amelyek 5 évvel ezelőtt még nem léteztek.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom döntéseit befolyásolja az, hogy olyan környezetben élünk, amelyben céljaink megvalósításához elengedhetetlen, hogy merész, hosszú távú projektekbe kezdjünk.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom akkor sem vállalna kockázatot, ha reménytelen helyzetbe kerülne.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Csak kiemelkedően nagy haszon érdekében vállalunk kockázatot.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom felsővezetői szívesen alkalmaznak elsőként új ötleteket, anélkül, hogy azt másutt kipróbálták volna.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom igen gyakran megelőzi a vetélytársakat új termékek/szolgáltatások, adminisztratív vagy operatív eljárások bevezetésében.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatomat erőteljes innováció jellemzi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom gyakran előrejelzést készít annak érdekében, hogy elébe mehessen a változásoknak.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatunk vezetése általában megbízik üzleti partnereiben.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom felsővezetői támogatják az erőforrások a vezetés fejlesztését és az innovációt.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A termékszerkezet jelentősen megváltozott az utóbbi években.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A vállalatom jelenleg is új, ma még nem létező termékek/szolgáltatások bevezetésén dolgozik.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Befogadjuk a meglehetősen kockázatos, de nagy haszonnal kecsegtető projekteket.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom nagy hangsúlyt fektet a kutatási fejlesztési tevékenységre.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom folyamatosan figyeli a környezetét, hogy minél előbb tájékozódjon a várható gazdasági, törvényi változásokról.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatunk dolgozói megbíznak a vezetőkben.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Igen versengő szellem uralkodik nálunk, mert úgy gondoljuk, hogy a versenytársakat le kell győzni.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nagy bizonytalansággal járó döntések esetén vállaljuk a kockázatot a lehetőségek kihasználása érdekében.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom mindenáron törekszik saját céljai megvalósítására és érdekei érvényesítésére.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az innováció elősegítése érdekében gyakran újrászervezzük részlegeinket, osztályainkat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az új tervek számára biztosítjuk a megfelelő emberi erőforrásokat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Szervezetünk kidolgozott eljárások segítségével vizsgálja az új, innovatív ötleteket.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az innováció érdekében növeljük a részlegek önállóságát.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az alkalmazottakat jutalomban részesítjük kreativitásukért és innovációjukért.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A legsikeresebb újítások olyan ötletekből származtak, amik eleinte nem voltak túl ígéretesek, túl merésznek tündek.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az új tervek számára biztosítjuk a megfelelő pénzügyi erőforrásokat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A fontos információk eljutnak az egyik szervezeti egységtől a másikhoz.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A vezetők gyakran kommunikálnak a dolgozókkal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Megnevezés	NORMÁL GAZDASÁGI HELYZETBEN					A JELENLEG KIALAKULT VÁLSÁG HELYZETBEN				
A fontos információk eljutnak a beosztottakhoz.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Egy vállalatnak bíznia kell abban, hogy a meglepően új ötletek később beváltják a hozzá fűzött reményeket, és ezért érdemes vállalni a kidolgozással, kipróbálással járó kockázatot.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom agresszív és versengő.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom folyamatosan figyeli a környezetét, hogy tájékozódjon az új fogyasztói igényekről.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A beosztottak akadálytalanul kommunikálhatnak a vezetőkkel.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatom folyamatosan fejleszti gyártási/szolgáltatási technológiáját.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Bátorítjuk a dolgozókat új ötletek kidolgozásában, ha az a vállalat érdekeit szolgálja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A felső vezetés érdeklődik a dolgozók elképzelései, javaslatai iránt.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A projektek kivitelezői szabad kezet kapnak, döntéseikhez nem szükséges hosszú engedélyeztetési eljárás.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatunknál a vezetők mindent megtesznek, hogy rászolgáljanak a bizalomra.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az újtípusok lehetővé teszik azt, hogy ötleteik megvalósítása során rugalmasan kezeljék a szabályokat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A kockázatvállalókat akkor is elismerjük új ötleteikért, ha azok nem bizonyulnak sikeresnek.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A kockázatvállalás pozitív kicsengésű szó nálunk.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A vállalatunk bíz abban, hogy a meglepően új ötletek később beváltják a hozzá fűzött reményeket, és ezért érdemes vállalni a kidolgozással, kipróbálással járó kockázatot.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Biztosítjuk a megfelelő időt az új ötletek kidolgozására.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatunk folyamatosan figyeli a környezetét, hogy tájékozódjon az új kutatási eredményekről, technológiai lehetőségekről.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatunknál az emberek közötti bizalom és együttműködés jellemző.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Bátorítjuk azt, hogy az új ötletek kifejlesztéséhez az egyes osztályok/részlegek dolgozói, akár osztályok közötti határokat átlépve, együttműködjenek.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dolgozóink autonómiát élveznek, önállóan végzik munkájukat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A munkaköri követelmények részletesen meghatározzák az értékelés alapját szolgáló teljesítménysz tenderdeket.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A munka során elkövetett hibákat elég szigorúan megbíráljuk, és meg is büntetjük.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lehetőséget teremtünk arra, hogy a beosztottak kiélhessék kreativitásukat és kipróbálhassák saját munkamódszereiket.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatunk folyamatosan figyeli versenytársait, és az iparág szerkezeti változásait.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatunk vezetői megbíznak a munkatársakban.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nagyobb felelősséggel ruházzuk fel azokat, akik, jól végzik a munkájukat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Szervezetünk továbbképzés formájában is elősegíti az innovációt.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vállalatunk olyan ötletek kidolgozásán is dolgozik, ami nem látszik egyértelműen ígéretesnek, de az ötlet gazdája nagyon elkötelezett az elgondolás mellett, és bíz annak sikerében.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Elismerjük a különösen jó teljesítést.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15. A környezet az iparágban, amelyben vállalata működik (Jelölje meg a megfelelő választ a 2 alternatíva közül):

NORMÁL GAZDASÁGI HELYZETBEN		A JELENLEG KIALAKULT VÁLSÁG HELYZETBEN	
Inkább dinamikusan változik	Inkább statikus	Inkább dinamikusan változik	Inkább statikus
Többnyire sok technikai újítás van	Többnyire a technika nem változik	Többnyire sok technikai újítás van	Többnyire a technika nem változik
Inkább egyszerű, jól átlátható	Inkább összetett, nehezen átlátható	Inkább egyszerű, jól átlátható	Inkább összetett, nehezen átlátható
Többnyire nő a kereslet	Inkább csökken a kereslet	Többnyire nő a kereslet	Inkább csökken a kereslet
Inkább támogató	Inkább akadályozó	Inkább támogató	Inkább akadályozó

16. Rangsorolja 1-től 3-ig az alábbi stratégiákat aszerint, hogy melyikhez folyamodik a legvalószínűbb módon a különböző környezetben!

- Kiváró: A meglévő anyagi és szellemi tartalékokra, képességekre építve folytatja tevékenységét és várja a hosszabb távú tendenciák kedvező hatásait
- Reagáló: Figyeli a környezetét és gyorsan reagál a változásokra
- Proaktív: Új lehetőségeket keres, megpróbál előre menekülni, ill. elébe megy a változásoknak

Stratégia jellege	Rangsor 1-3-ig (1 – ezt teszi a legnagyobb valószínűséggel, 3 – ezt teszi a legkisebb valószínűséggel)				
	Támogató, kedvező környezetben	Akadályozó, ellenséges környezetben	Dinamikusan változó környezetben	Lassan változó környezetben	Turbulens környezetben, válsághelyzetben
Kiváró					
Reagáló					
Proaktív					

17. Karikázza be a következő kérdésekre megfelelő válaszokat!

1. Nagyon kis-mértékű	2. Kis mértékű	3. Közepes mértékű	4. Nagy mértékű	5. Nagyon nagy mértékű							
Megnevezés		Az elmúlt három évben					A következő három évben				
A diverzifikáció (új tevékenység, termék, szolgáltatás bevezetése) mértékének változása		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A reklámtevékenységre, marketingre fordított ráfordítások változása		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A kutatási fejlesztési tevékenységre fordított ráfordítások változása		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A terjesztési útvonalakhoz való hozzáférés nehézségének változása		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A tőkéhez való hozzáférés nehézségének változása		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A képzett munkaerőhöz való hozzáférés nehézségének változása		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az Önök által gyártott termékek elévülésének gyorsasága		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az Önök termékei iránti kereslet csökkenése		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az Önök termékei iránti kereslet növekedése		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Az Önök iparágában dolgozó vállalatok közül csődbe menő cégek számának változása		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1. Átlagosnál jóval kisebb*	2. Átlagosnál kisebb*	3. Átlagos*	4. Átlagosnál nagyobb*	5. Átlagosnál jóval nagyobb*
-----------------------------	-----------------------	-------------	------------------------	------------------------------

* Az iparági átlaghoz viszonyítva

Megnevezés	Az elmúlt három évben					A következő három évben				
Melyik kategóriába sorolná az Önök eladásainak évi átlagos növekedését/ csökkenését?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Melyik kategóriába sorolná az Önök nyereségességét?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Melyik kategóriába sorolná a tőke megtérülését az Önök vállalatánál?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Melyik kategóriába sorolná az Önök vállalatának piaci részesedését?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

18. Az alább felsoroltak Ön szerint mennyire jellemzik a vállalatát? Jelölje be X-szel a megfelelő választ!

1. Egyáltalán nem jellemzi	2. Általában nem jellemzi	3. Nem tudom	4. Általában jellemzi	5. Teljes mértékben jellemzi
----------------------------	---------------------------	--------------	-----------------------	------------------------------

Megnevezés	NORMÁL GAZDASÁGI HELYZETBEN					A JELENLEG KIALAKULT VÁLSÁG HELYZETBEN				
a. Sikeresség	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Kompetencia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Kockázatvállalás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

19. Becsülje meg, hogy a bevétel hány %-a származott olyan termékből, amellyel 3 évvel ezelőtt még nem foglalkoztak a vállalatánál! Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

0-19%	
20-39%	
40-59%	
60-79%	
80-100%	

20. Végezetül kérjük, válaszoljon néhány Önre vonatkozó kérdésünkre! Karikázza be a megfelelő választ!

Melyik korosztályba tartozik Ön?

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1. - 21 évnél fiatalabb | 6. 41-45 éves |
| 2. - 21-25 éves | 7. 46-50 éves |
| 3. - 26-30 éves | 8. 51-55 éves |
| 4. - 31-35 éves | 9. 56-60 éves |
| 5. - 36-40 éves | 10. 60 évnél idősebb |

Neme: 1. férfi 2. nő

Mi a legmagasabb befejezett iskolai végzettsége?

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1 – általános | 5 – gimnáziumi érettségi |
| 2 – szakiskola | 6 – főiskolai diploma vagy felsőfokú technikum |
| 3 – szakmunkásképző | 7 – egyetemi diploma |
| 4 – szakközépiskolai érettségi | 8. – PhD vagy magasabb tudományos fokozat |

Mi a jelenlegi beosztása?

- 1 – első számú vezető
2 – felső vezető
3 – középszintű vezető
4 – alsó vezető

Melyik területen dolgozik?

- 1 – cégvezetés, első számú vezető
- 2 – műszaki fejlesztés, innováció
- 3 – termelés/szolgáltatás
- 4 – kereskedelem
- 5 – gazdasági
- 6 – egyéb

Hány éve dolgozik a jelenlegi cégénél?

- 1. – kevesebb, mint 1 éve
- 2. – 1-3 éve
- 3. – 4-5 éve
- 4. – 6-10 éve
- 5. – 11-25 éve
- 6. 25-30 éve
- 7. 31-35 éve
- 8. 36-40 éve
- 9. több, mint 40 éve

Melyik megyében dolgozik?**Állandó lakhelye:**

- 1 – falu
- 2 – város
- 3 – megyei jogú város
- 4 – főváros

Mekkora tulajdonnal rendelkezik abban a cégben, ahol jelenleg főállásban dolgozik?

- 1 – nincs tulajdonom a cégben
- 2 – 25% alatti tulajdonnal rendelkezem
- 3 – 25-50% közötti tulajdonnal rendelkezem
- 4 – 51-75% közötti tulajdonnal rendelkezem
- 5 – 75% feletti tulajdonnal rendelkezem
- 6 – 100%-os tulajdonos vagyok

Mennyire jellemzőek Önre a következő kijelentések?

Megnevezés	Egyáltalán nem jellemző	Általában nem jellemző	Nem tudom el dönteni	Általában jellemző	Teljes mértékben jellemző
Önállóan hozok döntéseket a cégemnél.	1	2	3	4	5
Kockázatvállaló vagyok.	1	2	3	4	5
Optimista vagyok.	1	2	3	4	5
Magabiztos vagyok.	1	2	3	4	5
Sikeres vagyok.	1	2	3	4	5
Hosszútávon gondolkodom.	1	2	3	4	5
Kezdeményező vagyok.	1	2	3	4	5
Megbízom az emberekben.	1	2	3	4	5
Jól tűröm a frusztrációt.	1	2	3	4	5
Döntéseimért mindig vállalom a felelősséget.	1	2	3	4	5
Nyitott vagyok a változásokra.	1	2	3	4	5

Köszönjük, hogy választott kérdéseinkre!

A vállalatra vonatkozó általános kérdések

1. Kérjük adja meg a vállalat fő jellemzőit!

--	--	--

1.1. Vállalkozásának működési köre: Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

MEZŐGAZDASÁG	
Növénytermelés, kertészet	
Állattenyésztés, vadgazdálkodás	
Erdőgazdálkodási termelés, szolgáltatás	
Halászat, halgazdálkodás	
IPAR	
Bányászat	
Élelmiszer, ital gyártása	
Dohánytermék gyártása	
Textil és bőrtermékek gyártása	
Fafeldolgozás, fonott áru készítés	
Papíripar, könyv és egyéb kiadói tevékenység, nyomda ipar	
Kokszgyártás, kőolaj feldolgozás	
Vegyí, gumi és műanyag ipari termék gyártása	
Üveg, kerámia, agyag, cement, egyéb nem fém termék gyártása	
Fém termékek, különféle gépek, műszerek gyártása	
Jármű gyártása	
Egyéb feldolgozóipar	
Energia-termelés, -elosztás	
Víztermelés, kezelés, elosztás	
Építőipar	
KERESKEDELEM	
Mezőgazdasági és élelmiszeripari termék, nagykereskedelme	
Fogyasztási cikk nagykereskedelme	
Gép, berendezés nagykereskedelme	
Egyéb nagykereskedelem	
Kiskereskedelem	
Élelmiszer-, ital, dohányáru-kiskereskedelem	
Fogyasztási cikk kiskereskedelme	
Egyéb kiskereskedelem	
SZOLGÁLTATÁS	
Idegenforgalmi, vendéglátási szolgáltatás	
Szállítás (vasút, közút, vízi, légi, csővezetékes ill. teher vagy személy)	
Logisztikai szolgáltatás	
Posta, távközlés	
Pénzügyi szolgáltatás	
Különféle üzleti szolgáltatás	
Oktatás	
Humán egészségügyi ellátás	
Szennyvíz, hulladék, településtisztasági szolgáltatás	
Média, szórakoztatóipari, kulturális és sport szolgáltatás	
Egyéb szolgáltatás	

1.2. Cégforma: Húzza alá a megfelelő választ!

1. Kht. 2. Bt. 3. Kft. 4. Zrt. 5. Nyrt. 6. Egyéb:.....

1.3. Vállalkozásának tulajdoni jellege: Húzza alá a megfelelő választ!

Magántulajdon: magyar: 100% többségi kisebbségi
 külföldi: 100% többségi kisebbségi

Állami tulajdon: 100% többségi kisebbségi

Önkormányzati: 100% többségi kisebbségi

1.4. Vállalkozása mérete: Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

Mikro vállalkozás	Létszáma 10 főnél kevesebb, árbevétele vagy mérleg főösszege 2 millió euro/év alatt	
Kisvállalkozás	Létszáma 11-50 fő között, árbevétele vagy mérleg főösszege 2-10 millió euro/év között	
Középvállalkozás	Létszáma 51-250 fő, árbevétele 10-50 millió euro/év, v. mérleg főösszege 10-43 millió euro/év között	
Nagyvállalat	Létszáma 250 főnél több, árbevétele 50 millió/év felett vagy mérleg főösszege 43 millió euro felett	

1.5. Piaci részesedése: Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

1. Elenyésző, nem kimutatható	
2. 1-5% között	
2. 5,1-10% között	
3. 10,1-30% között	
4. 30,1-50% között	
5. 50,1-70% között	
6. 70,1-90% között	
7. 90% felett	
8. Nem tudom	

1.6. A vállalat kora: Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

3 évnél fiatalabb	
3,1-5 év között	
5,1-10 év közötti	
10,1-15 év közötti	
15,1-20 év közötti	
20,1-30 év közötti	
30 évnél régebbi	

2. Melyik kategóriába sorolná vállalata következő mutatóit, jellemzőit az ágazati átlaghoz viszonyítva? Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

1. Átlagosnál jóval kisebb	2. Átlagosnál kisebb	3. Átlagos	4. Átlagosnál nagyobb	5. Átlagosnál jóval nagyobb
----------------------------	----------------------	------------	-----------------------	-----------------------------

Mutató	MÚLTBAN, NORMÁL GAZDASÁGI HELYZETBEN					A JELENLEG KIALAKULT VÁLSÁG HELYZETBEN				
Árbevétel növekedése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Adózott nyereség	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Árbevétel arányos eredmény	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tőkearányos eredmény	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reklám, marketing ráfordítások	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kutatás-fejlesztési ráfordítások	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Termékek/üzletágak/szolgáltatások száma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Új termékek/szolgáltatások bevezetése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. Kérjük adja meg, hogy a következő vezetői szinteken hány vezető alkalmaz vállalata!

Kiemelt vezető (elsősorú vezető helyettesei)fő
Felső vezető (közvetlenül az első számú vezető alá tartozó, nem kiemelt vezetők)fő
Közép vezető (közvetlenül a felső vezetők alá tartozó vezetők)fő

4. Becsülje meg, hogy a bevételek hány %-a származott olyan termékből, amellyel három évvel ezelőtt még nem foglalkoztak a vállalatánál! Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

0-19%	
20-39%	
40-59%	
60-79%	
80-100%	

5. Volt-e jelentős változás az elmúlt 3 évben a tulajdonforma, a cégforma, és a működési szektor tekintetében? Mi változott?

.....

.....

.....

6. Hogyan változtak a megelőző három évben a vállalat jellemzői, és milyen változást vár a következő három évre az alábbi kategóriákban ? Tegyen X-et a megfelelő helyre!

Megnevezés	Elmúlt három évben tapasztalt változás			Következő három évre várt változás		
	Javult/ nőtt	Nem változott	Romlott/ csökkent	Javul/ nő	Nem változik	Romlik/ csökken
Árbevétel						
Adózott nyereség						
Árbevétel arányos eredmény						
Tőkearányos eredmény						
Alkalmazottak létszáma						
Reklámtevékenységre, marketingre költött összeg						
Diverzifikáció: új tevékenységek, üzletágak bevezetése						
Kutatás/fejlesztésre költött összeg						
Piaci részesedés						
A piacra bevezetett új terméket/szolgáltatások száma						
A termékek, szolgáltatások, üzletágak száma						
Összességében hogyan ítéli meg vállalata helyzetét?						

7. Milyen területeken vállal kockázatot az Önök szervezete?

.....

.....

8. Hogyan érintette önöket a válság?

.....

.....

9. Kidolgozott-e az Önök szervezete stratégiát, intézkedéscsomagot a válság kezelésére? Mi ennek a lényege?

.....

.....

.....

10. Kérjük adja meg, milyen főbb teljesítménycélokat fogalmaztak meg a múltban, és azok hogyan fognak változni a jövőben.

Cél megnevezése	Kitűzött cél színvonala (Tegyen x-et a megfelelő helyre!)			Teljesítés szintje			A cél szintjében a következő időszakra kitűzött változás		
	(Írja be a megfelelő helyre a becsült %-ot)								
	alacsony	átlagos	magas	elvárt szint alatt (100% alatt)	elvárt szintű (100%)	elvárt szint felett (100 % felett)	csökken (100%- nál kisebb)	nem változik (100%)	nő (100%- nál nagyobb)

11. Kérjük értékelje, hogy a szervezetük teljesítménye hogyan befolyásolja a szervezet rövid és középtávú céljait? Tegyen x-et a megfelelő helyre!

Megnevezés	Rövid távú célokat			Közép és hosszabb távú célokat		
	Csökkenti	Nem befolyásolja	Növeli	Csökkenti	Nem befolyásolja	Növeli
A teljesítmény a kitűzött célok szerint alakul						
A teljesítmény a vártnál jobban növekszik						
A teljesítmény tartósan javuló tendenciát mutat						
A teljesítmény hirtelen visszaesik						
A teljesítmény tartósan csökken						
Általános válsághelyzetben						

Köszönjük az együttműködését!

Kérdőív a szervezeti válságkezelés és kockázatvállalás kutatásához

Kérjük jelölje be azt a számot, amelyikkel leginkább egyetért

1. Mit gondol a hazai gazdasági válságról?

	egyáltalán nem jellemző	alig jellemző	közepesen jellemző	jellemző	nagyon jellemző
A gazdasági válság még tart, a recesszió folytatódik	1	2	3	4	5
A gazdasági válság a végéhez közeledik, fellendülés várható	1	2	3	4	5
A gazdasági válság véget ért, a növekedés azonban még nem kezdődött el	1	2	3	4	5
A gazdasági válság véget ért, lassan elindult a növekedés	1	2	3	4	5
A gazdasági válság véget ért, gyors növekedés várható	1	2	3	4	5

2. Hogyan érinti a válság a munkáját?

	egyáltalán nem jellemző	alig jellemző	közepesen jellemző	jellemző	nagyon jellemző
Stabil a munkahelye, munkáját nem érintette a válság	1	2	3	4	5
Stabil a munkája, de folyamatos kétségek, bizonytalanság jellemző	1	2	3	4	5
Sokkal több munkát várnak el ugyanannyi fizetésért	1	2	3	4	5
Ugyanannyi munka mellett lecsökkentették a keresetét (bér és/vagy béren kívüli juttatásokat)	1	2	3	4	5
A munkahelyen lecsökkent a munka és a fizetés	1	2	3	4	5
Munkahelyén átszervezések, pénzmegvonások, spórolás, nagyobb adminisztrációs teher, kapkodás jellemző	1	2	3	4	5
Elsősorban költségcsökkentésre vonatkozó javaslatokat, megoldásokat keresnek és várnak el mindenkitől	1	2	3	4	5
Elsősorban új ötleteket, innovációs javaslatokat keresnek és várnak el mindenkitől a válságból való kilábalás, a megújulás érdekében	1	2	3	4	5
A válságkezelés és a megújulás érdekében a korábbinál szorosabb együttműködés alakult ki	1	2	3	4	5
Munkahelyén bizalmatlanság alakult ki egymással szemben, mindenki félti az állását	1	2	3	4	5

3. Hogyan érinti az Ön cégét a válság?

	egyáltalán nem jellemző	alig jellemző	közepesen jellemző	jellemző	nagyon jellemző
Cégét, vállalkozását nem érintette a válság	1	2	3	4	5
A válság alatt új lehetőségeket találtak, és bevételeiket növelni tudták	1	2	3	4	5
Cégünk eredményesen megoldotta a válságból adódó nehézségeket	1	2	3	4	5
A válság miatt nincs lehetőség a terjeszkedésre, növekedésre	1	2	3	4	5
A válság miatt csökkent a kereslet, csökkentek a	1	2	3	4	5

bevételek					
Vállalkozása már az eladósodás szélén/csőd szélén áll	1	2	3	4	5
Cégünk nyereségessége javult a válság alatt	1	2	3	4	5
Cégünk kiváráó stratégiát folytat a válságban	1	2	3	4	5
Cégünk a válság alatt új megoldásokat keres és nagyobb kockázatot vállal a siker érdekében	1	2	3	4	5
Cégünk óvatosabbá vált a válság alatt, inkább a kockázatkerülés jellemzi	1	2	3	4	5
Cégünk egyre agresszívebben versenyez a válság alatt. Agresszívan lép fel, versenytársai legyőzésére, megsemmisítésére fókuszál	1	2	3	4	5
A válság kezelése érdekében intézkedés- csomagot dolgoztunk ki a költségek csökkentése, és a likviditás fenntartása érdekében	1	2	3	4	5
Létszámleépítéshez kellett folyamodnunk	1	2	3	4	5
A vállalaton belüli kommunikációt, információáramlást javítottuk a válság alatt	1	2	3	4	5
Innovációval új termékeket/szolgáltatásokat vezettünk be	1	2	3	4	5
Megújítottuk, átalakítottuk működésünket és szervezetünket	1	2	3	4	5

4.1. Az Ön vállalatának mekkora kockázatot kell vállalnia a szinten tartás ill. a fejlődés érdekében? Húzza alá a megfelelő választ!

	Kis kockázat vállalás	Közepes kockázat-vállalás	Nagy kockázat vállalás
Fennmaradás, szinten tartás érdekében	1	2	3
Fejlődés érdekében	1	2	3

4.2. A következő területek közül melyek azok, ahol Cégének a legnagyobb kockázatot kellett vállalnia az elmúlt három évben? Mindkét oszlopban maximum 2 területet jelöljön be, tegyen X-t a kiválasztott helyre!

Megnevezés	1. Fennmaradás, szinten tartás érdekében	2. Fejlődés érdekében
Új termék/szolgáltatás bevezetése		
Technológiai újítás bevezetése		
Termék/szolgáltatás innováció, kutatás indítása		
Marketing és kereskedelmi módszerek átalakítása		
Pénzügyi befektetések		
Különféle tőzsdei és árfolyam ügyletek		
Szervezeti struktúra, működés átalakítása		
Új vállalatvezetési gyakorlat bevezetése		
Új bérezési, ösztönzési érdekeltségi rendszer bevezetése		
Egyéb:		

5. Jelölje meg azt az egy stratégiát, amelyiket a legeredményesebbnek tart a válság helyzetben! Húzza alá a megfelelő választ!

- 1 Kiváró: A meglévő anyagi és szellemi tartalékokra, képességekre építve folytatja tevékenységét és várja a hosszabb távú tendenciák kedvező hatásait
- 2 Reagáló: Figyeli a környezetét és viszonylag gyorsan reagál a változásokra, alkalmazkodik a környezeti és piaci kihívásokhoz, követi a piaci tendenciákat, így megőrzi versenyképességét
- 3 Proaktív: Kezdeményező, elébe megy a változásoknak, előre menekül, új lehetőségeket keres és valósít meg, új termékek, technológiák bevezetésével és új piacok felé nyitással megelőzi versenytársait
- 4 Agresszív versengő: Agresszívan lép fel a konkurenciával szemben, versenytársai legyőzésére, megsemmisítésére fókuszál

6. Mi a véleménye a kockázatvállalás és a következő teljesítményjellemzők kapcsolatáról? X-szel jelöljön be minden oszlopban egy választ!

Megnevezés	1. Árbevétel	2. Növekedés	3. Nyeresség	4. Versenyképesség	5. Sikeresség
Nincs kapcsolata a kockázatvállalással					
Nem feltétlenül függ a kockázatvállalástól					
Általában összefügg a kockázatvállalással					
Kockázatvállalás nélkül nem érhető el, nem növelhető nem javítható					

7. Jelölje be az alábbi kijelentésekkel való egyetértésének mértékét!

	Egyáltalán nem értek egyet	Részben nem értek egyet	Nem tudom eldönteni	Részben egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
Vállalatom a vetélytársakkal való versenyben inkább kezdeményezőként lép fel, és nem várja meg, amíg reagálnia kell azok lépéseire.	1	2	3	4	5
A vállalat bevételeinek jelentős része olyan termékekből származik, amelyek 5 évvel ezelőtt még nem léteztek.	1	2	3	4	5
Vállalatom döntéseit befolyásolja az, hogy olyan környezetben élünk, amelyben céljaink megvalósításához elengedhetetlen, hogy merész, hosszú távú projektekbe kezdjünk.	1	2	3	4	5
Vállalatom akkor sem vállalna kockázatot, ha reménytelen helyzetbe kerülne.	1	2	3	4	5
Csak kiemelkedően nagy haszon érdekében vállalunk kockázatot.	1	2	3	4	5
Vállalatom felsővezetői szívesen alkalmaznak elsőként új ötleteket, anélkül, hogy azt másutt kipróbálták volna.	1	2	3	4	5
Vállalatom igen gyakran megelőzi a vetélytársakat új termékek/szolgáltatások, adminisztratív vagy operatív eljárások bevezetésében.	1	2	3	4	5
Vállalatomat erőteljes innováció jellemzi.	1	2	3	4	5
Vállalatom gyakran előrejelzést készít annak érdekében, hogy elébe mehessen a változásoknak.	1	2	3	4	5
Vállalatunk vezetése általában megbízik üzleti partnereiben.	1	2	3	4	5
Vállalatom felsővezetői támogatják az erőforrások a vezetés fejlesztését és az innovációt.	1	2	3	4	5

	Egyáltalán nem értek egyet	Részen nem értek egyet	Nem tudom el dönteni	Részen egyérték	Teljes mértékben egyérték
A termékszerkezet jelentősen megváltozott az utóbbi években.	1	2	3	4	5
A vállalatom jelenleg is új, ma még nem létező termékek/szolgáltatások bevezetésén dolgozik.	1	2	3	4	5
Befogadjuk a meglehetősen kockázatos, de nagy haszonnal kecsegtető projekteket.	1	2	3	4	5
Vállalatom nagy hangsúlyt fektet a kutatási fejlesztési tevékenységre.	1	2	3	4	5
Vállalatom folyamatosan figyeli a környezetét, hogy minél előbb tájékozódjon a várható gazdasági, törvényi változásokról.	1	2	3	4	5
Vállalatunk dolgozói megbíznak a vezetőkben.	1	2	3	4	5
Igen versengő szellem uralkodik nálunk, mert úgy gondoljuk, hogy a versenytársakat le kell győzni.	1	2	3	4	5
Nagy bizonytalansággal járó döntések esetén vállaljuk a kockázatot a lehetőségek kihasználása érdekében.	1	2	3	4	5
Vállalatom mindenáron törekszik saját céljai megvalósítására és érdekei érvényesítésére.	1	2	3	4	5
Az innováció elősegítése érdekében gyakran újraszervezzük részlegeinket, osztályainkat.	1	2	3	4	5
Az új tervek számára biztosítjuk a megfelelő emberi erőforrásokat.	1	2	3	4	5
Szervezetünk kidolgozott eljárások segítségével vizsgálja az új, innovatív ötleteket.	1	2	3	4	5
Az innováció érdekében növeljük a részlegek önállóságát.	1	2	3	4	5
Az alkalmazottakat jutalomban részesítjük kreativitásukért és innovációjukért.	1	2	3	4	5
A legsikeresebb újítások olyan ötletekből származtak, amik eleinte nem voltak túl ígéretesek, túl merésznek tűntek.	1	2	3	4	5
Az új tervek számára biztosítjuk a megfelelő pénzügyi erőforrásokat.	1	2	3	4	5
A fontos információk eljutnak az egyik szervezeti egységtől a másikhoz.	1	2	3	4	5
A vezetők gyakran kommunikálnak a dolgozókkal.	1	2	3	4	5
A fontos információk eljutnak a beosztottakhoz.	1	2	3	4	5
Egy vállalatnak bíznia kell abban, hogy a meglepően új ötletek később beváltják a hozzá fűzött reményeket, és ezért érdemes vállalni a kidolgozással, kipróbálással járó kockázatot.	1	2	3	4	5
Vállalatom agresszív és versengő.	1	2	3	4	5
Vállalatom folyamatosan figyeli a környezetét, hogy tájékozódjon az új fogyasztói igényekről.	1	2	3	4	5
A beosztottak akadálytalanul kommunikálhatnak a vezetőkkel.	1	2	3	4	5
Vállalatom folyamatosan fejleszti gyártási/szolgáltatási technológiáját.	1	2	3	4	5
Bátorítjuk a dolgozókat új ötletek kidolgozásában, ha az a vállalat érdekeit szolgálja.	1	2	3	4	5
A felső vezetés érdeklődik a dolgozók elképzelései, javaslatai iránt.	1	2	3	4	5
A projektek kivitelezői szabad kezet kapnak, döntéseikhez nem szükséges hosszú engedélyeztetési eljárás.	1	2	3	4	5
Vállalatunknál a vezetők mindent megtesznek, hogy rászolgáljanak a bizalomra.	1	2	3	4	5
Az újtóknak lehetővé teszik azt, hogy ötleteik megvalósítása során rugalmasan kezeljék a szabályokat.	1	2	3	4	5
A kockázatvállalókat akkor is elismerjük új ötleteikért, ha azok nem bizonyulnak sikeresnek.	1	2	3	4	5
A kockázatvállalás pozitív kicsengésű szó nálunk.	1	2	3	4	5
A vállalatom bízik abban, hogy a meglepően új ötletek később beváltják a hozzá fűzött reményeket, és ezért érdemes vállalni a kidolgozással, kipróbálással járó kockázatot.	1	2	3	4	5
Biztosítjuk a megfelelő időt az új ötletek kidolgozására.	1	2	3	4	5

	Egyáltalán nem értek egyet	Részben nem értek egyet	Nem tudom el dönteni	Részben egyérték	Teljes mértékben egyérték
Vállalatom folyamatosan figyeli a környezetét, hogy tájékozódjon az új kutatási eredményekről, technológiai lehetőségekről.	1	2	3	4	5
Vállalatunknál az emberek közötti bizalom és együttműködés jellemző.	1	2	3	4	5
Bátorítjuk azt, hogy az új ötletek kifejlesztéséhez az egyes osztályok/részlegek dolgozói, akár osztályok közötti határokat átlépve, együttműködjenek.	1	2	3	4	5
Dolgozóink autonómiát élveznek, önállóan végzik munkájukat.	1	2	3	4	5
A munkaköri követelmények részletesen meghatározzák az értékelés alapját szolgáló teljesítményszenderdeket.	1	2	3	4	5
A munka során elkövetett hibákat elég szigorúan megbíráljuk, és meg is büntetjük.	1	2	3	4	5
Lehetőséget teremtünk arra, hogy a beosztottak kiélhessék kreativitásukat és kipróbálhassák saját munkamódszereiket.	1	2	3	4	5
Vállalatunk folyamatosan figyeli versenytársait, és az iparág szerkezeti változásait.	1	2	3	4	5
Vállalatunk vezetői megbíznak a munkatársakban.	1	2	3	4	5
Nagyobb felelősséggel ruházzuk fel azokat, akik, jól végzik a munkájukat.	1	2	3	4	5
Szervezetünk továbbképzés formájában is elősegíti az innovációt.	1	2	3	4	5
Vállalatunk olyan ötletek kidolgozásán is dolgozik, ami nem látszik egyértelműen ígéretesnek, de az ötlet gazdája nagyon elkötelezett az elgondolás mellett, és bízik annak sikerében.	1	2	3	4	5
Elismerjük a különösen jó teljesítést.	1	2	3	4	5

8. Kérjük adja meg a vállalat fő jellemzőit!

8.1.Vállalkozásának működési köre: Karikázza be a megfelelő válaszhoz tartozó számot!

MEZŐGAZDASÁG	
Növénytermelés, kertészet	1
Állattenyésztés, vadgazdálkodás	2
Erdőgazdálkodási termelés, szolgáltatás	3
Halászat, halgazdálkodás	4
IPAR	
Bányászat	5
Élelmiszer, ital gyártása	6
Dohánytermék gyártása	7
Textil és bőrtermékek gyártása	8
Fafeldolgozás, fonott áru készítés	9
Papíripar, könyv és egyéb kiadói tevékenység, nyomda ipar	10
Kocsigyártás, kőolaj feldolgozás	11
Vegyí, gumi és műanyag ipari termék gyártása	12
Üveg, kerámia, agyag, cement, egyéb nem fém termék gyártása	13
Fém termékek, különféle gépek, műszerek gyártása	14
Jármű gyártása	15
Egyéb feldolgozóipar	16
Energia-termelés, -elosztás	17
Víztermelés, kezelés, elosztás	18
Építőipar	19
KERESKEDELEM	
Mezőgazdasági és élelmiszeripari termék, nagykereskedelme	20
Fogyasztási cikk nagykereskedelme	21
Gép, berendezés nagykereskedelme	22
Egyéb nagykereskedelem	23
Kiskereskedelem	24
Élelmiszer-, ital, dohányáru-kiskereskedelem	25
Fogyasztási cikk kiskereskedelme	26
Egyéb kiskereskedelem	27
SZOLGÁLTATÁS	

Idegenforgalmi, vendéglátási szolgáltatás	28
Szállítás (vasút, közút, vízi, légi, csővezeték ill. teher vagy személy)	29
Logisztikai szolgáltatás	30
Posta, távközlés	31
Pénzügyi szolgáltatás	32
Különféle üzleti szolgáltatás	33
Oktatás	34
Humán egészségügyi ellátás	35
Szennyvíz, hulladék, településtisztasági szolgáltatás	36
Média, szórakoztatóipari, kulturális és sport szolgáltatás	37
Egyéb szolgáltatás	38

8.2. Cégforma: Húzza alá a megfelelő választ!

1. Kht. 2. Bt. 3. Kft. 4. Zrt. 5. Nyrt. 6. Egyéb:.....

8.3. Vállalkozásának tulajdoni jellege: Karikázza be a megfelelő válaszhoz tartozó számot!

100% magyar magán tulajdon	11
többségi magyar magán tulajdon	12
100% külföldi magán tulajdon	21
többségi külföldi magán tulajdon	22
100% állami tulajdon	31
többségi állami tulajdon	32
100% önkormányzati tulajdon	41
többségi önkormányzati tulajdon	42

8.4. Vállalkozása mérete: Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

1. Mikro vállalkozás	Létszáma 10 főnél kevesebb, árbevétele vagy mérleg főösszege 2 millió euro/év alatt	
2. Kisvállalkozás	Létszáma 11-50 fő között, árbevétele vagy mérleg főösszege 2-10 millió euro/év között	
3. Középvállalkozás	Létszáma 51-250 fő, árbevétele 10-50 millió euro/év, v. mérleg főösszege 10-43 millió euro/év között	
4. Nagyvállalat	Létszáma 250 főnél több, árbevétele 50 millió/év felett vagy mérleg főösszege 43 millió euro felett	

8.5. Piaci részesedése: Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

1. Elenyésző, nem kimutatható	
2. 1-5% között	
2. 5,1-10% között	
3. 10,1-30% között	
4. 30,1-50% között	
5. 50,1-70% között	
6. 70,1-90% között	
7. 90% felett	
8. Nem tudom	

8.6. A vállalat kora: Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

3 évnél fiatalabb	1
3,1-5 év között	2
5,1-10 év közötti	3
10,1-15 év közötti	4
15,1-20 év közötti	5
20,1-30 év közötti	6
30 évnél régebbi	7

8.7. Az objektív gazdasági adatok alapján melyik kategóriába sorolható vállalata következő mutatói, jellemzői az ágazati átlaghoz viszonyítva? Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

Mutató	Az ágazati átlaghoz képest				
	jóval kisebb	kisebb	átlagos	nagyobb	jóval nagyobb
Árbevétel növekedése	1	2	3	4	5
Adózott nyereség	1	2	3	4	5
Árbevétel arányos eredmény	1	2	3	4	5
Tőkearányos eredmény	1	2	3	4	5
Reklám, marketing ráfordítások	1	2	3	4	5
Kutatás-fejlesztési ráfordítások	1	2	3	4	5
Termékek/üzletágak/szolgáltatások száma	1	2	3	4	5
Új termékek/szolgáltatások bevezetése	1	2	3	4	5
A terjesztési útvonalakhoz való hozzáférés nehézsége	1	2	3	4	5
A tőkéhez való hozzáférés nehézsége	1	2	3	4	5
A képzett munkaerőhöz való hozzáférés nehézség	1	2	3	4	5
Az Önök által gyártott termékek elévülésének gyorsasága	1	2	3	4	5
Az Önök termékei iránti kereslet csökkenése	1	2	3	4	5
Az Önök termékei iránti kereslet növekedése	1	2	3	4	5

8.8. Becsülje meg, hogy a bevételük hány %-a származott olyan termékből, amellyel három évvel ezelőtt még nem foglalkoztak a vállalatánál! Tegyen X-et a megfelelő válaszhoz!

1. 0-19%	
2. 20-39%	
3. 40-59%	
4. 60-79%	
5. 80-100%	

8.9. Az alább felsoroltak Ön szerint mennyire jellemzik a vállalatát? Jelölje be X-szel a megfelelő választ!

	Egyáltalán nem jellemzi	Általában nem jellemzi	Nem tudom	Általában jellemzi	Teljes mértékben jellemzi
Sikeresség	1	2	3	4	5
Kompetencia	1	2	3	4	5
Kockázatvállalás	1	2	3	4	5

9. Végezetül kérjük, válaszoljon néhány Önre vonatkozó kérdésünkre! Karikázza be a megfelelő választ!

Melyik korosztályba tartozik Ön?

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1. - 21 évnél fiatalabb | 6. 41-45 éves |
| 2. - 21-25 éves | 7. 46-50 éves |
| 3. - 26-30 éves | 8. 51-55 éves |
| 4. - 31-35 éves | 9. 56-60 éves |
| 5. - 36-40 éves | 10. 60 évnél idősebb |

Neme: 1. férfi 2. nő

Mi a legmagasabb befejezett iskolai végzettsége?

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1 – 8 általános | 5 – gimnáziumi érettségi |
| 2 – szakiskola | 6 – főiskolai diploma vagy felsőfokú technikum |
| 3 – szakközépiskola | 7 – egyetemi diploma |
| 4 – szakközépiskolai érettségi | 8. – PhD vagy magasabb tudományos fokozat |

Mi a jelenlegi beosztása?

- 1 – első számú vezető
- 2 – felső vezető
- 3 – középszintű vezető
- 4 – alsó vezető

Melyik területen dolgozik?

- 1 – cégvezetés, első számú vezető
- 2 – műszaki fejlesztés, innováció
- 3 – termelés/szolgáltatás
- 4 – kereskedelem
- 5 – gazdasági
- 6 – egyéb

Hány éve dolgozik a jelenlegi cégénél?

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1. – kevesebb, mint 1 éve | 6. 25-30 éve |
| 2. – 1-3 éve | 7. 31-35 éve |
| 3. – 4-5 éve | 8. 36-40 éve |
| 4. – 6-10 éve | 9. több, mint 40 éve |
| 5. – 11-25 éve | |

Mekkora tulajdonnal rendelkezik abban a cégben, ahol jelenleg főállásban dolgozik?

- 1 – nincs tulajdonom a cégben
- 2 – 25% alatti tulajdonnal rendelkezem
- 3 – 25-50% közötti tulajdonnal rendelkezem
- 4 – 51-75% közötti tulajdonnal rendelkezem
- 5 – 75% feletti tulajdonnal rendelkezem
- 6 – 100%-os tulajdonos vagyok

10. Milyen fontosak és jelenleg mekkora kockázatot jelentenek személyesen, az Ön számára a következő esetek?

Megnevezés	FONTOSSÁG			KOCKÁZAT MÉRTÉKE		
	Nem fontos	Közepesen fontos	Nagyon fontos	Kis kockázat	Közepes kockázat	Nagy kockázat
Csökken a cég bevétele	1	2	3	1	2	3
Cége veszteségessé válik	1	2	3	1	2	3
Cége megszűnik	1	2	3	1	2	3
Felmondanak a munkatársak	1	2	3	1	2	3
Csökken a vezetői tekintélye	1	2	3	1	2	3
Csökken az elismertsége, elfogadottsága	1	2	3	1	2	3
Elveszíti állását	1	2	3	1	2	3
Csökkentik a fizetését	1	2	3	1	2	3
Nem kap prémiumot	1	2	3	1	2	3
A főnöke rosszállását fejezi ki	1	2	3	1	2	3
Alacsonyabb pozícióba kerül	1	2	3	1	2	3

Köszönjük, hogy válaszolt kérdéseinkre!